
Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz unter Genderaspekten

Das Thema „Mobbing und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ hat vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen in den letzten Jahren an trauriger Bedeutung gewonnen. Verantwortlich dafür sind tief greifende Verunsicherungen und Zukunftsängste: Kaum jemand kann heute sicher sein, den Arbeitsplatz auch in Zukunft zu behalten oder gar eine „betriebsübliche Karriere“ zu machen, da nicht einmal gewährleistet ist, ob der

Betrieb in den nächsten Jahren noch besteht. Fusionen und Betriebsaufspaltungen führen zudem zu immer schnelleren Veränderungsprozessen auch im sozialen Umfeld: befristete Arbeitsverträge, Honorarkräfte und Leiharbeitnehmer verändern die Beschäftigtenstruktur und führen zu einer hohen Personalfuktuation. Das bedeutet, die Belegschaften verändern sich personell in immer kürzeren Abständen. Den Menschen im Betrieb bleibt entsprechend weniger Zeit,

um sich „aneinander zu gewöhnen“, d.h. auch, die „Ecken und Kanten“ der/ des anderen akzeptieren zu lernen, was gemeinhin unter betrieblicher Sozialisation verstanden wird. Ein solcher Prozess dauert in größeren Betrieben erfahrungsgemäß ungefähr fünf Jahre.

Diese Zeit bleibt heute kaum jemandem, um sich in eine soziale Gruppe und in eine betriebliche Struktur wirklich zu integrieren. Alles ist auf schnellen und ökonomisch messbaren Erfolg ausgerichtet. Wer da nicht in den „mainstream“ passt, wird eliminiert – nicht selten mit Zustimmung des Betriebsrats!

Die Menschen in den Betrieben stehen unter Druck – und zwar in allen Branchen und Bereichen. Auch „Chefs“ fühlen sich in ihrer Position bedroht, nicht selten fallen ganze „Führungsebenen“ dem „lean management“ zum Opfer. Da muss

man(n) seine Position schon behaupten, häufig ist „Bossing“ – das Mobbing „von oben“ – die Folge.

Definition Mobbing nach

Leymann:

Ein Handlungsablauf, der auf Ausgrenzung zielt, systematisch angewandt und über einen längeren Zeitraum beibehalten wird.

(Vgl. Heinz Leymann, rororo aktuell, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg 1994)

Das Betriebsklima ist angespannt, und die Kommunikationsprozesse laufen nicht offen, sondern dienen häufig internen „Cliquesbildungen“.

Nicht selten entladen sich angesammelte Ängste und Aggressionen auf der persönlichen Ebene und es entstehen aus unbewältigten Konfliktsituationen, deren Ursachen eigentlich in betrieblichen Maßnahmen liegen, Mobbing-Prozesse gegen Einzelne. In der Abgrenzung findet sich eine vermeintliche Gemeinsamkeit und diese vermittelt ein trügerisches Gefühl von Stärke.

So weit, so schlecht. Vor dieser Situation stehen sowohl Männer als auch Frauen – aber was hat das mit „gender“, dem sozialen Geschlecht, zu tun?

Mobbing und der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt

Der geschlechterbezogene Aspekt des Themas ergibt sich zum einen über die statistisch nachgewiesene und auf das Geschlecht bezogene Häufigkeitsverteilung, zum anderen über die Repräsentanz von Mobbing-Fällen in unterschiedlichen Beschäftigungsbereichen.

Die Bereiche, in denen die meisten Mobbing-Fälle bekannt werden, sind gerade die sozialen Bereiche.¹⁾ Besonders betroffen sind also z. B. Beschäftigte von Kindertagesheimen, Behinderteneinrichtungen, Krankenhäusern oder Altenpflegeheimen. Tätigkeitsbereiche, in denen

„mensch“ ein friedvolles Umgehen miteinander als Voraussetzung für den Arbeitserfolg vermuten würde und – in denen überwiegend Frauen arbeiten! Aus männerdominierten Beschäftigungsbereichen wie z. B. der Stahlindustrie hingegen sind weniger Fälle bekannt.²⁾ Ein Beweis für „Zickenterror“ als quasi genetischem Fingerabdruck? Dieses Bild drängt sich auf den ersten Blick geradezu auf. Erst auf den zweiten – den „Gendeblick“ – erkennt man die wahren Zusammenhänge.

Schauen wir uns die Situation in den sozialen Bereichen genauer an, dann ist zunächst sachlich zu bewerten, dass eine Arbeit „am und mit Menschen“ – hinsichtlich möglicher sozialer Konflikte – per se konfliktträchtiger ist als die Arbeit an Maschinen oder mit Werkzeugen und Computern. Dies trifft um so mehr zu, wenn sich immer weniger Personal um immer mehr Menschen und ihre Bedürfnisse kümmern muss und zugleich immer weniger Zeit bleibt, gemeinsam über Konzepte zu sprechen oder die Arbeit zu reflektieren. Vernünftige „Übergabegespräche“ in angemessener Zeit finden seltener statt – und damit sind Kommunikationsprobleme vorprogrammiert. Eine störungsfreie Kommunikation ist aber gerade in diesen Arbeitsbereichen besonders wichtig, wo vieles „Hand in Hand“ laufen muss und nicht in starren Hierarchien und klaren Aufgabenabgrenzungen geregelt werden kann.

Dazu kommt psychischer Stress durch steigende Ansprüche des Klientel. Gekoppelt mit schlechten Arbeitsbedingungen und Unterbezahlung für eine auch emotional anstrengende Arbeit wird plausibel, dass sich die Beschäftigten in punkto „Arbeitszufriedenheit“ häufig am unteren Ende der Skala wiederfinden. Diese Bedingungen fördern nicht gerade ein kollegiales Miteinander.

In vielen „Sonntags“-Reden hat es an Hochachtung für diese „wichtige Arbeit, die überwiegend Frauen leisten“, zwar nie gefehlt – nur kommt diese Hochach-

tung in Tarifverträgen und bei der Eingruppierung kaum zum Ausdruck. Interessanterweise denkt man öffentlich erst vor dem Hintergrund der Zielsetzung, mehr Männer für die ErzieherInnenausbildung zu gewinnen, verschärft darüber nach, die Ausbildung auf Fachhochschulniveau anzuheben, was natürlich auch Auswirkungen auf die Bezahlungen haben dürfte. Absolut nachvollziehbar ist also, dass die dargestellte Situation insgesamt konfliktträchtig ist und die Gefahr in sich birgt, dass Menschen aneinander geraten – zunächst völlig unabhängig vom Geschlecht.³⁾ Dass soziale Konflikte dann real fast immer zwischen Frauen entstehen, ergibt sich aus der einfachen Tatsache, dass sie in diesen Beschäftigungsbereichen den Männern zahlenmäßig weit überlegen sind: so sind in Kindertagesheimen gerade mal 4,2 % aller Beschäftigten Männer.⁴⁾

Die Häufung von Frauen in diesen Tätigkeitsbereichen ist aber nicht „naturgegeben“, sondern Ergebnis der geschlechtsbezogenen Aufgabenzuweisung, die Frauen vor dem Hintergrund ihrer sozialen Rolle eher die Arbeit an und mit Menschen (Kindern) zuweist als Männern und sie darüber hinaus traditionell auch noch schlechter bezahlt. Zudem sind bei Sparprogrammen öffentlicher Haushalte zunächst immer die sozialen Bereiche von Mittelkürzungen betroffen und damit letztlich wieder vornehmlich Frauenarbeitsplätze. Die Vorurteile, „dass Frauen nicht störungsfrei miteinander arbeiten können“, verstell-

1) Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) [2002], Mobbingreport (Schriftenreihe), S. 30.

2) Vgl. ebd.

3) Kann hierin aber vielleicht ein Grund dafür liegen, dass die „Männerbewegung“ Richtung sozialer Einrichtungen als Berufswunsch bisher ausgeblieben ist?

4) Statistisches Bundesamt, zit. N. Tim Rohrmann, Zahlen statt Schätzungen. Männliche Beschäftigte in Tageseinrichtungen für Jungen und Mädchen 1998. Eine Zusammenstellung und Auswertung. In: Switchboard 155, Dezember/Januar 2002/03, S. 11.

len also häufig den Blick für die wesentlichen Faktoren der Häufigkeitsverteilung von Mobbing-Betroffenen.

Fazit: Die zahlenmäßige Repräsentanz von Mobbing-Fällen in frauendominierten Beschäftigungsbereichen lässt nicht notwendig auf konflikträchtigeres Sozialverhalten von Frauen schließen. Das Geschlecht als „soziales Konstrukt“ ist aber auch in diesem Zusammenhang eine sinnvolle Erklärungskategorie für Häufigkeitsverteilungen.>

Zickenalarm – soziales Phänomen oder Vorurteil?

Bei aller Sachlogik, bezogen auf die statistische Häufigkeitsverteilung, soll allerdings nicht außer Acht bleiben, dass Frauen allein aus ihrer Sozialisation heraus ein anderes Konfliktverhalten zeigen als Männer, und dass auch andere Konfliktursachen zwischen Frauen eine Rolle spielen.

„Das Schlimmste, was mir passieren kann, ist: nur mit Frauen arbeiten zu müssen“. Diese Aussage – meistens von Frauen getroffen – hat fast jede/r schon einmal gehört. Frauen stimmen dem, häufig unverhohlen und ohne zu zögern, zu. Männer vergewissern sich erst einmal, ob sie sich nicht als frauenfeindlicher Chauvinist outen, um dann erleichtert in das gleiche Horn zu tuten! „Wussten wir es doch schon immer, Frauen sind viel schlimmer“. Diese geschlechterübergreifende Einigkeit wird in Seminargruppen häufig kollektiv als entlastend erlebt, ohne dabei zu bemerken, wie sich klammheimlich wieder „gender“ – als zugewiesenes Rollenmuster – vor die Analyse durchaus erklärbarer Phänomene schiebt.

„Frauen sind hinterhältig, intrigieren, haben ein ‚Schandmaul‘ gegen andere, schlagen gern ‚unter die Gürtellinie‘ und geben keine Ruhe“ – so wird weibliches Konfliktverhalten beschrieben. Männer dagegen sind „klarer und direkter,

hauen sich zwar mal eins auf die Glocke, aber dann ist auch Schluss und man(n) geht wieder zusammen ein Bierchen trinken.“ Das mag alles stimmen, sollte aber nicht zu Klassifizierungen in „besser“ oder „schlechter“ führen, sondern bei der Konfliktbewältigung mit einbezogen werden.

Frauen wird ein eher defensives Konfliktverhalten anerzogen, Männern ein eher offensives. Das schließt gewalttätige Handlungen gegen andere Menschen ein, auch unter Nutzung körperlicher Überlegenheit: Schlagen, Brüllen, Drohen ist männlich zugewiesenes Konfliktverhalten. Frauen werden dagegen grundsätzlich auf Ausgleich und Harmonie sozialisiert. Das heißt, die offene Konfliktbereitschaft kann schon als unweiblich erlebt werden. Eine Frau, die laut wird, wird zudem schnell als „hysterisch“ stigmatisiert.

Entsprechend wählen Frauen eher Konfliktführungstechniken, die defensiv ausgerichtet sind: List, Sabotage, Gerüchte streuen sind weiblich zugewiesene Muster. Im Zweifel kann Frau das subversiv betreiben, ohne sich offen als Konfliktpartei outen zu müssen, denn „brave Mädchen machen keinen Streit“.

Ob das eine nun „besser“ oder „schlechter“ ist als das andere, erscheint bei näherer Betrachtung letztlich doch nur als Wahl zwischen Teufel und Beelzebub, denn Verletzungen werden durch beide Verhaltensweisen verursacht. Wichtig ist deshalb allein schon die Erkenntnis, dass das Konfliktverhalten von Männern anders ist als das von Frauen, ohne damit eine Wertigkeit zu unterstellen. Nur unter Einbeziehung dieses Wissens kann man rechtzeitiger und angemessener in einen Konflikt eingreifen oder sich selbst kontrollieren.

Was der/die zuhause tut, interessiert mich nicht?

Einen weiteren wichtigen Aspekt beleuchtet die Frage danach, worin über-

haupt Konfliktpotentiale zwischen Frauen liegen. Ein weites Feld, das hier nur beispielhaft angerissen werden kann!

Hier gibt es guten Grund, ganz ungeschützt die Auffassung zu vertreten, dass Frauen tatsächlich häufiger Konflikte haben als Männer. Insofern ist das Wort vom „Zickenterror“ nicht ganz umsonst in der Welt. Dies ergibt sich aber einfach daraus, dass Frauen mehr „Anlässe“ zu Konflikten haben als Männer. Auch das hat seine Ursache nicht im genetischen Programm, sondern in der Tatsache, dass Frauen – bezogen auf ihre sozialen Beziehungen – ganzheitlicher wahrnehmen und „den ganzen Menschen erfassen“ lernen, und nicht nur den Kollegen oder die Kollegin in ihrer Fachlichkeit im Fokus haben. Wenn Frauen aber mehr von der Persönlichkeit anderer Menschen sehen – was m. E. grundsätzlich gut und notwendig ist, da wir ja nicht nur Arbeitstiere sind, sondern Menschen am Arbeitsplatz –, dann können sie sich auch an mehreren Dingen stören, weil sie entsprechend mehr Unstimmigkeiten erkennen. Außerdem bestehen bei Frauen ganz andere Erwartungshaltungen an die andere Person, bezogen auf ihre Glaubwürdigkeit, als bei Männern. Bei Frauen muss immer „alles stimmen“ – da reicht es nicht, dass Lisa eine gute Fachkraft ist, „wenn ich doch weiß, das sie abends immer ihren Dackel verhaut!“

Männer haben es diesbezüglich leichter, wenn sie sich auf das vermeintlich „Wesentliche“ – nämlich die Arbeitsebene – beschränken und den Dackel in den privaten Bereich verweisen. Dafür verlieren sie aber im Zweifel den Menschen aus dem Blick. Das soll besonders männlichen Vorgesetzten von Zeit zu Zeit passieren, denn: „Konflikte die ich nicht sehe, muss ich auch nicht bearbeiten“.

Frauen erzählen ihren Kolleginnen zudem viel mehr über ihren privaten Hintergrund. Entsprechend sind sie im Konfliktfall „angreifbarer“, weil die Kol-

leginnen „mehr Munition haben“ und insofern unerschöpfliche Möglichkeiten finden, „das soziale Ansehen“ der Kollegin zu untergraben und sie daraufhin aus den „sozialen Beziehungen“ auszuschließen. Es macht also auch hier durchaus Sinn, sich den Erfahrungen, die wir mit weiblichem und männlichem Konfliktverhalten gemacht haben, zu stellen und daraus für den Umgang miteinander und untereinander zu lernen.

Nicht schwarz/weiß ist hier das Muster, sondern – mit Lorient gesprochen – „ein frisches Steingrau“, im Sinne von wechselseitigen Erkenntnissen, die bestenfalls zu Verhaltensänderungen auf beiden Seiten führen. Auf jeden Fall aber wird das Verständnis für das Konfliktverhalten von Männern und Frauen erhöht – ohne dass es dadurch gerechtfertigt ist.

Von Heulsusen und harten Kerlen

Die Tatsache, dass in den frauen-dominierten sozialen Arbeitsbereichen mehr Mobbing-Fälle bekannt werden, kann auch damit erklärt werden, dass Frauen eher bereit sind, sich als Opfer zu „outen“ und das Leiden an der aus einem unzulänglich bearbeiteten Konflikt entstandenen Mobbing-Situation zuzugeben. Die sozialen Rollenmuster erlauben es Frauen, offen anzusprechen, dass sie sich schwach und hilflos fühlen.

Frauen „dürfen“ sozusagen leiden, Männer nicht. Darin kann ein Vorteil für die Konfliktbearbeitung liegen – nicht als Bevorzugung, sondern im Sinne von angemessenem Verhalten, mit der Chance für Abhilfe zu sorgen.

Männer dagegen werden in Konflikten oder sogar Mobbing-Situationen eher mit verinnerlichten Konditionierungen operieren, wie: „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“ oder „Das Leben ist hart, aber ungerecht“. So ist es halt draussen im Dschungel und wer daran leidet und

das auch noch offen zugibt, wird häufig als „Weichei“ verspottet – gerade in männerdominierten Tätigkeitsbereichen, in denen ein so genannter rauher Ton herrscht und schon mal damit gerechnet werden muss, dass einem glühende Stahlbrühe um die Ohren fliegt.⁵⁾

Wer sich hier über Mobbing beklagen oder sogar Beschwerde führen wollte, müsste mit sozialer Isolation durch die Männergruppe rechnen, quasi als Strafe für unmännliches Verhalten und weibliche „Weinerlichkeit“. Sensibilität für körperliches und seelisches Wohlbefinden führt in diesen „Männerkulturen“ alten Schlages eher zur Ab- als zur Aufwertung der Persönlichkeit, weil weiblich zugewiesenes Sozialverhalten geringer geschätzt wird als das der „harten Männer“. Männer verordnen sich vor dem Hintergrund ihres verinnerlichten Rollenbildes gern, „das Ganze nicht so persönlich zu nehmen“, und wundern sich dann über die geringere Lebenserwartung ihrer Spezies und die auch bei ihnen zunehmenden psychischen und psychosomatischen Erkrankungen.

Diese Beobachtungen führen auf geradem Wege zur Geschlechterrollenhierarchie. Die veraltete (wenn auch viel geliebte) Vorstellung von der Höherwertigkeit des „Männlichen“ schlechthin muss im Wege des Gender Mainstreaming bewusst gemacht und überwunden werden. Nur so können wir geschlechtergerechte Betriebsstrukturen schaffen – durchaus auch im Sinne einer Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen für Männer.

Niemand steckt ein sozialfeindliches Verhalten seiner ArbeitskollegInnen auf Dauer weg, ohne Schaden an seiner Gesundheit zu nehmen – egal ob Mann oder Frau. Wir sind als soziale Wesen gleichermaßen auf soziale Akzeptanz angewiesen, um uns im betrieblichen Gefüge wohl zu fühlen. Zur Erinnerung: „Gesundheit bedeutet die Abwesenheit von psychischer und physischer Beeinträchtigung“ (Definition der WHO). Die

Verdrängung von persönlichen Angriffen etabliert und festigt demnach nur ein Betriebsklima, in dem Konflikte und Mobbing-Prozesse ungehindert gedeihen können. Deshalb ist es so wichtig, eine betriebliche Beschwerdekultur aufzubauen, in der es Männern wie Frauen erlaubt ist, ihre „Beschwerden“ vorzutragen, ohne sozial isoliert zu werden.

Nach dem bereits zitierten Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ergeben sich weitere Differenzierungen nach Geschlecht.

Danach treten Männer insgesamt häufiger als Mobber auf als Frauen. Frauen haben aber insgesamt ein zu 75 % höheres Mobbing-Risiko als Männer. 59,3 % aller Opfer (männlich und weiblich) werden hauptsächlich von einem Mann gemobbt und 40,7 % hauptsächlich von einer Frau.

Dies könnte noch aus der höheren Anzahl der männlichen Erwerbstätigen insgesamt erklärt werden.

Die geschlechterbezogene Verteilung der Opfer liefert da ein detaillierteres Bild:

81,7 % der Männer werden nämlich von anderen Männern gemobbt, Frauen zu 57,3 % von anderen Frauen. Bei beiden Geschlechtern geht also die Gefahr, gemobbt zu werden, vor allem von den eigenen GeschlechtsgenossInnen aus,⁶⁾ bei Männern allerdings signifikanter als bei Frauen, die sich in etwa gleichem Maße vor Männern wie Frauen in Acht nehmen müssen.

5) Bericht eines Teilnehmers an einem Mobbing-Seminar: „Bei uns schmeißen sie neuen Kollegen immer gefüllte Wasserflaschen in die glühende Stahlmasse, und die explodieren dann. Wer bei uns keine Brandwunden vorzeigen kann, der gehört nicht dazu!“

6) Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, a. a. O., S. 42.

59,3 % aller Mobbingopfer werden von einem Mann gemobbt.

40,7 % aller Mobbingopfer werden von einer Frau gemobbt.

81,7 % der Männer werden von anderen Männern gemobbt.

57,3 % der Frauen werden von anderen Frauen gemobbt.

Vgl. Mobbing-Report, Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin 2002.

Hackordnungen und Hahnenkämpfe

Diese Häufigkeitsverteilung lässt sich zum einen aus der Tatsache erklären, dass viele der von Bossing – also von Mobbing-Handlungen durch Vorgesetzte – Betroffenen mit hoher Wahrscheinlichkeit von einem Mann gemobbt werden. Dies ergibt sich schon daraus, dass Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind. Aber auch sonst spielt die Geschlechterverteilung in der betrieblichen Hierarchie eine wichtige Rolle.

Wenn sich gerade in den betrieblichen Führungsetagen das Personalkarussell immer schneller dreht und ganze Hierarchieebenen wegbrechen, sind insbesondere Männer betroffen, die dort um die knapper werdenden Ressourcen kämpfen. Hier sorgt häufig genug die Hackordnung dafür, dass der „Platzhirsch“ seine Position behauptet. Nicht umsonst wird das Führungsverhalten immer wieder als eine der drei wichtigsten Ursachen für Konflikte und Mobbing im Betrieb genannt.

Nach den Ergebnissen der Mobbing-Forschung beginnt ein Mobbing-Prozess immer mit einem ungelösten Konflikt, auch geschlechtsbezogene Konfliktgegenstände spielen dabei eine Rolle.

Als Gegenstand von Konflikten⁷⁾ unterscheiden Soziologen Interessen-Konflikte

einerseits und Werte-Konflikte andererseits. Frauen haben, wie bereits angesprochen, eher Wertekonflikte.⁸⁾ Diese ergeben sich aus einer Differenz im Werturteil über Güter oder Ziele anderer Personen, z. B. der Wertigkeit von Kind und Karriere („der ist wohl ihre Karriere wichtiger als ihre Kinder“) oder Geld und Zeit („die arbeitet doch nur für den Zweitwagen“). Bezogen auf Konfliktursachen unter Männern hat die Geschlechterforschung ausgemacht, dass die männliche Sozialisation interessenbezogen ausgerichtet ist und sich Konflikte entsprechend häufig um Güter wie Macht, Raum oder Besitz ranken.⁹⁾ Wer kennt es nicht, das Gerangel um Statussymbole der Macht: „Mein Haus, mein Boot, mein Auto!“ Häufig wird berichtet, dass bei Neueinstellungen von männlichen Führungskräften am heftigsten um die Ausstattung des Dienstwagens gefeilscht wird.

Der Entzug von Privilegien ist deshalb eine gern genommene Mobbing-Handlung, um jeman(n)den innerbetrieblich zu „degradieren“ – quasi das symbolische „Abreißen der Schulterklappen“, z. B. durch Entzug der Erlaubnis, Business-Class zu fliegen. Man stelle sich die „Autorität“ eines Chefs vor, der seine Fotokopien selber ziehen muss! In den Führungsetagen tummeln sich zudem immer noch überwiegend Vertreter des sog. hegemonialen Männlichkeitsbildes,¹⁰⁾ der Vorstellung von der Vorherrschaft männlicher Verhaltensmuster und Stereotype. Auch dadurch können Männer – insbesondere die –, die von diesem Muster abweichen, zur Zielscheibe von Angriffen werden. Diese abweichenden Exemplare passen dann nicht in das „herr“schende Leitbild und werden es schon aus diesem Grunde schwer haben, in Führungspositionen aufzusteigen. Dies bezieht sich offenbar auch auf rein körperliche Merkmale. Immer wieder wird berichtet, dass körperlich kleine Männer es schwerer haben, in Führungspositionen vorzudringen, weil es ihnen an einem wichtigen äußeren Symbol für

männliche Stärke und Dominanz mangelt. Wenn sie dann aber doch in oberen Hierarchieebenen angekommen sind, werden sie – durch Verhaltenskompensationen des vermeintlichen Mangels – häufig als „Giftzwerge“ und „Wadenbeißer“ wahrgenommen.

Die fünf Mobbing Handlungsgruppen:

- ▶ Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen.
- ▶ Angriffe auf die sozialen Beziehungen.
- ▶ Angriffe auf das soziale Ansehen.
- ▶ Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.
- ▶ Angriffe auf die Gesundheit.

(Vgl. Heinz Leymann, Mobbing, rororo aktuell, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg 1994)

Die vier Phasen des Mobbing-Prozesses:

1. Phase
Ein Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst.
2. Phase
Es wird systematisch Psychoterror ausgeübt (s. Mobbing-Handlungen).
3. Phase
Die Personalleitung reagiert/ evtl. Rechtsverletzungen.
4. Phase
Ausschluss.
(Vgl. Hans-Jürgen Kratz, Mobbing, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2003)

7) Als Gegenstand von Konflikten werden – nach Friedrich Glasl (Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2002) – „unterschiedliche Handlungstendenzen, die sich aus Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen ergeben“ begriffen.

8) Vgl. Heinrich Böll Stiftung (Hg.), Konflikt und Geschlecht. Schriften zur Geschlechterdemokratie, 2002, Nr. 7, S. 14 ff.

9) Vgl. ebd., S. 15.

10) Vgl. Heinrich Böll Stiftung, a. a. O.

Wahre Feindschaft gibt es nur unter Männern!

Aber nicht nur in den Chefetagen tobt der Hahnenkampf, auch auf unteren Hierarchieebenen lässt sich verdeutlichen, warum Männer überwiegend von Männern gemobbt werden. Viele Ergebnisse der Opferforschung enthalten auch für die Mobbing-Forschung nützliche Hinweise.

Mitte September 2004 stellte das Bundesfamilienministerium eine Untersuchung zu Männern als Opfer von Gewalt vor.¹¹⁾ Dabei zeigt sich – wie schon bei vorhergehenden Untersuchungen –,¹²⁾ dass sich männliche Gewalt meist gegen das eigene Geschlecht richtet: jeder vierte der insgesamt 266 befragten Männer gab an, in den vergangenen fünf Jahren unter Verleumdungen von Kollegen oder durch Lächerlichmachen seiner Person gelitten zu haben. Da wird dann auch gerne mal an der Infragestellung der Männlichkeit als sexueller Identitätskategorie gearbeitet. „Grüß mir deine Frau und meine Kinder“ hörte ein Kollege jeden Tag zum Feierabend. Das mag ja auf den ersten Blick noch ganz lustig erscheinen – wurde aber im systematischen Zusammenhang mit weiteren Angriffen auf seine Männlichkeit zu Psychoterror und führte zur Ausgrenzung, gerade in einer Runde sog. richtiger Männer. Das Mobbing unter Männern hat zudem noch eine „sportliche“ Facette, man(n) arbeitet sich wenigsten auf der geschlechterhierarchisch gleichen Ebene ab und „vergreift sich nicht an Frauen“ als der vermeintlich schwächeren Gegnerin – mit einer Ausnahme ...

... Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz trifft noch immer weit überwiegend Frauen und geht – mit wenigen Ausnahmen – von Männern aus. Von Männern wird diese Variante des Mobbing gezielt genutzt, um Frauen als Konkurrentinnen auszuschalten.¹³⁾ Auch das lässt sich aus der traditionell konstruierten Geschlechterhierarchie erklären, die es jedem

Mann erlaubt, völlig unabhängig von seiner persönlichen oder formalen Qualifikation eine Frau zu diskreditieren, durch übergriffiges Verhalten bloßzustellen und ihre Persönlichkeit anzugreifen.

Bezogen auf die sexuelle Belästigung von Männern lässt sich hier übrigens die gleiche Feststellung treffen wie grundsätzlich zu allen Mobbingfällen.

Wenn Männer von sexueller Belästigung betroffen sind, dann überwiegend von Belästigung durch andere Männer!¹⁴⁾

Die Variante „Frau belästigt Mann“ ergibt sich eher als Ausnahme und dann meistens gekoppelt mit einer Umkehr der Machtverhältnisse im Sinne von hegemonialen Strukturen. Männer die im Laufe ihres Berufslebens jemals in untergeordneter Position in frauendominierten Bereichen beschäftigt waren – und sei es nur in den Semesterferien in der Schokoladenfabrik am Band – haben meist eine „sinnliche“ Erfahrung mit dem Begriff sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Ja, wenn sie doch immer so einen kurzen Rock anhat!?

Das Thema „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ ist aber immer noch mit so vielen Vorurteilen und stereotypen Zuweisungen von Schuld und Verantwortung für eigenes Verhalten von Männern und Frauen belegt, dass eine Beschäftigung mit der Genderfrage und den damit verbundenen stereotypen Erwartungshaltungen notwendige Voraussetzung für eine adäquate Konfliktbearbeitung bzw. eine angemessene arbeitsrechtliche Sanktionierung in solchen Fällen ist.

Die EG-Richtlinie 2002/73 schafft hier auf der tatbestandsmäßigen Seite gute Voraussetzungen für eine Konkretisierung des juristischen Handwerkszeugs durch die Neufassung der Definition von sexueller Belästigung in § 2 Abs. 1 BeschSchG. Der Vorsatz wird nicht mehr

als Voraussetzung für die Feststellung einer sexuellen Belästigung angesehen. Die Verantwortung des Täters für sein Verhalten wird durch die Streichung der Anforderung, das Opfer müsse die Belästigung erkennbar ablehnen, betont. Diese Vorgaben aus der EG-Richtlinie müssen bis zum 5. 10. 2005 in bundesdeutsches Recht Eingang finden und somit zur Anpassung des Beschäftigten-schutzgesetzes führen.

§ 2 Abs. 2 BeschSchG

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt. Dazu gehören

1. Sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafgesetzlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind, sowie
2. sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen, die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.

Der Vorteil gegenüber anderen Mobbing-Handlungen liegt – bezogen auf die Sanktionierung – in der Eindeutigkeit

11) Die Pilotstudie „Männer als Opfer – Gewalterfahrungen von Männern“ im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002-2003) erscheint in Kürze (vgl. a. Vorabbericht im Hamburger Abendblatt vom 22. 9. 2004); siehe auch http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsvorhaben_did=12404.html bzw. <http://www.gewalt-gegen-maenner.de/>

12) Vgl. z. B. die jährlich aktualisierten PKS: Jungen und Männer sind stets zu etwa Dreiviertel von körperlicher Gewalt durch andere Männer und Jungen betroffen.

13) Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hg.), Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Schriftenreihe Bd. 260, 1992.

14) Vgl. ebd.

der juristischen Grundlagen durch das Beschäftigtenschutzgesetz. Dieses Gesetz, das bereits seit 1994 gilt, ist aber bis heute in vielen Betrieben (und Betriebsräten) nicht einmal bekannt!

Dem Thema „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ muss auf betrieblicher Ebene nach wie vor erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden, um der Schwere der persönlichen Verletzung durch sexuelle Belästigung angemessen begegnen zu können und Vorurteile abzubauen. Dafür ist eine Beschäftigung mit „Gender“ und den sich daraus ergebenden Zuordnungen und Erwartungshaltungen an männliches und weibliches Verhalten unumgänglich.

Gordische Knoten und tragfähige Netze

Eine wichtige Konstellation, die hinsichtlich von Konflikten und Mobbing am Arbeitsplatz unter dem Genderaspekt noch zu analysieren wäre, ist die zwischengeschlechtliche Ebene von Konflikten. Unter bestimmten Bedingungen ergeben sich Konflikte allein schon aus der Tatsache, dass eine Frau bzw. ein Mann FunktionsträgerIn ist. Aus Platzgründen soll hier nur stichpunktartig benannt werden, dass Frauen, die sog. Männerberufe ergreifen, häufig bereits nach einigen Jahren wieder aus diesen Tätigkeiten ausscheiden, weil sie keine Kraft mehr haben oder aufbringen wollen, um gegen die vorherrschende Männerkultur und latente Frauenfeindlichkeit – die übrigens unabhängig vom grundsätzlich vorhandenen intellektuellen Niveau der Männer entstehen kann¹⁵⁾ – anzuarbeiten.

Entsprechend haben Männer, die in frauendominierten Bereichen arbeiten, überdurchschnittlich hohe Mobbing-Erfahrungen; häufig sind es Erzieher oder Sozialpädagogen, die davon berichten, von ihren Kolleginnen oder weiblichen Vorgesetzten nicht akzeptiert worden zu sein.

Vor dem Hintergrund von genderspezifischen Erwartungshaltungen und Werturteilen ist leicht zu erfassen, welche Konflikte allein aus der Tatsache entstehen können, dass „der“ neue Vorgesetzte weiblich ist. Auch männliche Vorgesetzte reiner Frauengruppen haben es erfahrungsgemäß nicht immer leicht: hier zeigen sich oft die Schwierigkeiten der Chefs, bei Konflikten unter Frauen geeignete Lösungen zu finden. Häufig neigen sie dazu, ein sog. Machtwort zu sprechen – und wundern sich, „dass es im Hühnerhof immer noch gackert“, also weiterer Gesprächsbedarf besteht.

Frauen sind in den seltensten Fällen bereit, sich aus Konflikten durch Akzeptieren willkürlich gesetzter Regeln zu verabschieden. Sie wollen den „gordischen Knoten“ nicht zerschlagen (männlich zugewiesenes Konfliktlösungsmuster), sondern sie müssen ihn mühevoll aufknüpfen, um dann den „roten Faden“ wieder zu erkennen und ein neues Netz daraus zu weben – und das dauert nun einmal länger.

Vorläufiges Endergebnis

Eine Konflikt- und Mobbing-Prophylaxe sowie eine sinnvolle Konfliktbearbeitung wird letztlich nur unter Anwendung des Prinzips „Gender Mainstreaming“ gelingen, weil sonst notwendige

Voraussetzungen für eine geschlechtergerechte Betriebskultur nicht berücksichtigt würden.

Wesentliche Teile des Themas konnten in diesem Rahmen leider nur angerissen oder gar nicht erwähnt werden. Dazu braucht es mehr Raum und Zeit. Eine intensive Beschäftigung mit diesen Fragestellungen ist aber wichtig, um geschlechtergerechte Betriebskulturen zu gestalten und damit das Mobbing-Risiko von Männern wie Frauen allgemein zu verringern.

Wenn man also „gender“ in konkrete Zusammenhänge bringt, wird deutlich, dass letztlich kein Bereich der betrieblichen Interessenvertretung von der Beschäftigung mit dem Thema „Gender Mainstreaming“ ausgenommen werden kann. Dies trifft insbesondere auf die Konfliktbewältigung und Mobbing-Prophylaxe am Arbeitsplatz zu.

Eine große und aktuelle Aufgabe – insbesondere unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes – auch und gerade für Betriebsräte!

**Dipl. Sozw. Silke Martini,
Rechtsanwältin, Gendertrainerin**

Hinweis

Der DGB bietet eine Betriebliche KonfliktberaterInnenausbildung an. Genauere Informationen befinden sich im Telegramm auf S. 646, 647 in diesem Heft.

15) Die letzte Frau die mir davon berichtete war Chirurgin in einem großen städtischen Krankenhaus und hatte aus diesen Gründen gerade gekündigt.