



# Das System und ich

Karl-Heinz Tritschler

Das Wort »mobbing«, abgeleitet vom englischen Verb »to mob s.o.« (über jemanden herfallen) geht auf den Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903-1989) zurück, der in Anlehnung an Nils Holgersson<sup>1</sup> Gruppenangriffe von unterlegenen Tieren beschreibt, um einen an sich überlegenen

Gegner zu vertreiben. Seine besondere Bedeutung hat der Begriff jedoch erst durch den Psychologen Heinz Leymann (1919-1999) bekommen. Leymann machte die Beobachtung, dass die Ursachen für psychische Belastungen von Arbeitnehmern oftmals nicht in deren Persönlichkeit, sondern in den Bedingungen des betrieblichen Umfeldes zu suchen sind. Er hat den Fachbegriff für seine Beobachtung problematischer Vorgänge im Arbeitsfeld als erster definiert, wobei dieser bis heute vielerlei Wandlungen durchlaufen hat. Nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes vom 15.1.1997 versteht man unter Mobbing »das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Mitarbeitern untereinander oder durch Vorgesetzte.«<sup>2</sup>

Was der Gesetzgeber eindeutig und klar definiert, ist in der Praxis zumeist schwer nachzuweisen, denn: »Was Mobbing kennzeichnet und charakterisiert, ist in entsprechender Weise die Verbundenheit einer Vielzahl von einzelnen Handlungen, die für sich genommen und isoliert betrachtet nicht als Mobbing bezeichnet werden können.«<sup>3</sup>

Es genügen also nicht pauschale Vorwürfe oder Feindseligkeiten, die an sich zu missbilligen sind. Ausschlaggebend ist, dass Vorgänge und Handlungsweisen und deren zeitliche Aufeinanderfolge detailliert beschrieben werden können. Einzelne destruktive Verhaltensweisen sind noch kein Beweis für Mobbing. Der Kläger muss einen Prozess aufzeigen, den er durch Dokumente und Zeugen nachzuweisen hat. Das ist für viele Betroffene nicht zu leisten, da die Gemeinsamkeit aller Mobbing-Handlungen darin besteht, dass sie persönlich verletzend, einschüchternd, ängstigend, entmutigend und destruktiv sind. Sie verletzen die Persönlichkeitsrechte (Meinungsfreiheit, Würde, Gesundheit), wobei das eigentliche Problem meist verdeckt bleibt, während die angegriffene Person als »das Problem« in den Vordergrund gerückt wird.

Psychologisch gesehen wird der Einsatz von gewohnheitsmäßigen, destruktiven Handlungen immer dann, wenn sie als Ichersatz fungieren, zum Suchtfaktor, wobei die »verdeckte Angst« vor Konflikten eine wichtige Rolle spielt. Eine mögliche Definition von Sucht wäre demnach: »Sucht als ein sich steigernder, zwanghafter Prozess durch Außenstimulation, der dazu dient, Konflikte zu verdrängen und Genuss ohne Eigenanstrengung an deren Stelle zu setzen.«<sup>4</sup>

Die mit der Alltagsroutine und Bequemlichkeit einhergehende Abwesenheit des Ich (die größte Gefahr für den Lehrer) wird immer dann als existenzielle Bedrohung erlebt, wenn Persönlichkeiten auftreten, die Kraft ihres Willens und Denkens die eigenen Handlungsweisen in Frage stellen. Das heißt, auch Mobber und ihre Gehilfen erleben das Gefühl der Hilflosigkeit und inneren Leere, auch wenn sie durch erfolgreiche Intrigen das Gefühl der Ohnmacht und Orientierungslosigkeit vorübergehend kompensieren. Zudem kann es vorkommen, dass der Angriff auf das unliebsame »Objekt« sich gegen ihre eigenen Absichten richtet, vor allem dann, wenn der Angegriffene sich mit kreativen Strategien zur Wehr setzen kann. Eine solche Methode besteht im Spiegeln der bestehenden Verhältnisse, z.B. durch eine Erkenntnisarbeit, die in betriebsinternen Medien und Veranstaltungen öffentlich gemacht wird und die verdeckten Machtstrukturen, losgelöst von einzelnen Persönlichkeiten, thematisiert.

Ist der Mobbingprozess jedoch schon so weit fortgeschritten, dass es innerhalb eines Kollegiums zu einer Polarisierung von Meinungen und Wertvorstellungen kommt, dann wird es zur Gewohnheit, dass sich zwischen den Parteien kollektive Zweckbündnisse bilden, die immer dann zu destruktiven Handlungen führen, wenn es darum geht, die jeweils eigenen Vorstellungen und Interessen durchzusetzen.<sup>5</sup>

Um dem Problem auf den Grund zu kommen, muss man nicht nur die Motive des »Mobbers« durchschauen – zum Beispiel Eifersucht, Neid, Eitelkeit –, sondern lernen, sie im Sinne einer lösungsorientierten Haltung zu verwerfen.<sup>6</sup>

Zum Mobbing gehören folgende Handlungsweisen:

• hinter dem Rücken schlecht reden	• die Verbreitung von Gerüchten
• unsachliche Kritik	• ungerechtfertigte Schuldzuweisung
• Ignorieren von Mitarbeitern	• Unterdrückung der Meinungsfreiheit
• Anzweifeln oder Unterstellung von Krankheiten	• willkürliches Beschneiden von Zuständigkeiten
• zielgerichtete Über- und/oder Unterforderung <sup>7</sup>	

»Wenngleich nicht jeder Konflikt zu Mobbing führt, so kann man Mobbing am Arbeitsplatz nur dann bewerten, wenn Mobbing als eine besondere Art des Konflikts betrachtet wird.«<sup>8</sup> Ausschlaggebend für diese Art von Konflikt ist meistens die fehlende Toleranz, den Anderen am Arbeitsplatz als einen mit Ideen und Fähigkeiten begabten Menschen anzuerkennen, der aus seinen Lebenserfahrungen und Möglichkeiten seine Handlungen verantwortet.

Würde der Konflikt fair und konstruktiv ausgetragen, so wäre das für die beiden Konfliktparteien ein Erkenntnisgewinn, durch den sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzeigen ließen. Doch gerade diese immer vorhandene Alternative einer positiven Veränderung und Verbesserung der Situation, welche die Eigenheiten und Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigt, wird bei Mobbing nicht gesehen und auch nicht gewollt. Konfliktlösung setzt daher ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit und sozialer

Kompetenz voraus sowie den Willen zur Konfliktlösung. Wird der Konflikt verdrängt, so kann das zu folgenschweren psychosozialen Störungen führen, unter denen dann das ganze Unternehmen leidet.

Ist erst einmal das seelische Gleichgewicht einzelner Mitarbeiter aus den Fugen geraten, so führt das naturgemäß zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas, einem erhöhten Krankenstand und folglich zu einer Verschlechterung der Quantität und Qualität der Arbeit, was zwangsläufig zu einem Imageverlust der Einrichtung führt. Ganz zu schweigen von dem hohen Zeitaufwand und den Kosten, die damit verbunden sind.

Um solchen Schädigungen vorzubeugen, sollte das Gremium, das die Leitung des Unternehmens zu verantworten hat, und der Personalrat – dem es obliegt, die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu schützen und zu fördern – mit den Methoden der Konfliktbewältigung vertraut sein. Zudem muss Wert gelegt werden auf die Schaffung zeitgemäßer Organisationsstrukturen, die eine erfolgreiche Konfliktbewältigung ermöglichen oder gar erst zu Konflikten führen.

## Mobbing aus systemtheoretischer Sicht

Im Buch »Friedrich Schiller – Die Kunst als Weg zur menschenwürdigen Gesellschaft«<sup>9</sup> macht der Autor darauf aufmerksam, dass dort, wo das Kultur- und Geistesleben in seiner freien Entfaltung durch die soziale Struktur beeinträchtigt wird, es zur Bildung einer »Schattenwelt« kommt, in der die so genannten »antisozialen Triebe« ihr Unwesen treiben.

Die Beobachtung, dass dem Seelenleben die Sympathie und Antipathie zugrundeliegt, führt »ganz selbstverständlich« zu der Feststellung, dass der Mensch nur zur Hälfte ein soziales Wesen ist, das fortwährend zum Antisozialen neigt.<sup>10</sup> Diese Tatsache möchte man sich normalerweise nicht eingestehen. Wenn schon antisozial, dann bitteschön mein Gegenüber, das mir schon immer unsympathisch war.

Die antisozialen Triebe machen sich vor allem im Vorstellungsleben geltend, das von unreflektierten, instinkthaften Trieben beeinflusst wird. Schon aufgrund der bloßen Sinneswahrnehmung – wie sich ein Mensch bewegt, kleidet, redet und denkt – wird hier reflexartig mit Sympathie und Antipathie reagiert. Andererseits sind die antisozialen Triebe, wenn man ihnen mit Aufmerksamkeit und Interesse begegnet, ein wichtiges Feld für die Selbsterziehung, ohne die es heute keine zeitgemäße Gemeinschaftsbildung geben kann. Allerdings bedarf es dazu den Mut, sich offen und ehrlich mit den Phänomenen des Seelenlebens auseinanderzusetzen. Gerade dann, wenn es im Sozialen zu Spannungen und Konflikten kommt, ist die Einsicht in eine Menschenkenntnis gefragt, durch die das Unbewusste, Instinkthafte mit gedanklicher Klarheit durchdrungen werden kann. Erst dann können Arbeitsstrukturen entstehen, durch die das Wesentliche zwischen der Sympathie und Antipathie zum Vorschein kommen kann, aus dem heraus die Ideen und Initiativen den Weg in die soziale Gestaltung finden.

Auf dieses Phänomen hat bereits Rudolf Steiner aufmerksam gemacht: »Nicht darum handelt es sich, Rezepte zu finden, um die antisozialen Triebe zu bekämpfen, sondern es kommt darauf an, die gesellschaftlichen Einrichtungen, die Struktur, die Organisation

desjenigen, was das menschliche Individuum nicht umfasst, so zu gestalten, so einzurichten, dass ein Gegengewicht da ist für dasjenige, was im Inneren des Menschen als antisozialer Trieb wirkt. [...] Es kann nichts werden aus den einzelnen Einrichtungen, wenn man sich nicht bemüht diese Dinge wirklich ins Auge zu fassen.«<sup>11</sup>

Steiners Aussage wird von der modernen Systemtheorie<sup>12</sup> bestätigt. Arbeitsstrukturen und Organisationsformen, die unter Ausschluss von Demokratie und Mitbestimmung agieren, kann man als Systeme bezeichnen, die immer dann, wenn sie sich des Denkens, Fühlens und Wollens der Menschen bemächtigen, im Sozialen zu krankmachenden Verhältnissen führen, die anstelle von Vertrauen Angst erzeugen.<sup>13</sup>

Durch Zugeständnisse und fragwürdige Kompromisse, um etwa ja nicht seinen Arbeitsplatz zu verlieren, den man irrtümlich für die Existenz hält, bindet sich das Ich immer mehr bis zur Selbstaufgabe des Gewissens an das System.<sup>14</sup>

Befinden sich in einem Unternehmen leitende Gremien in der Systembefangenheit, dann nützt es wenig, wenn Einzelne oder oppositionelle Gruppen von Gleichgesinnten gegen die als Macht empfundenen Entscheidungsträger rebellieren. Dadurch werden sie nurmehr zum Teilsystem, dessen Instrumentalisierung als Alibi benutzt wird, um den Anschein von vorhandener Toleranz und Freiheit zu erwecken. Gleiches gilt auch für betriebsinterne Arbeitskreise, wenn sie sich in der Obhut eines solchen Gremiums befinden. Einzig und allein das Denken, das in der Begriffsarbeit zu sich selbst erwacht, kann im Hinblick auf die instinktiven Mechanismen systemimmanenter Verhaltensweisen zu einem echten Störfaktor werden, auf den das System verständlicherweise mit Ausgrenzung reagiert. Versteht man diesen Zusammenhang von systemstabilisierenden Faktoren und deren Entdeckung durch das Denken, dann wird deutlich, dass die tieferen Ursachen von Mobbing im Verhältnis der Empfindungsseele zur Bewusstseinsseele zu suchen sind.<sup>15</sup>

## Mobbing aus entwicklungspsychologischer Sicht

Wird der Wille des Kindes durch ein Übermaß an Fremdbestimmung beeinträchtigt, dann kann dies zu empfindlichen Störungen im Seelenleben führen. Diese machen sich bereits um das 12. Lebensjahr bemerkbar, wenn sich die emotionalen Kräfte von der leiblichen Entwicklung zu emanzipieren beginnen. Noch tragischer wird ein solcher Gewalteinbruch in der frühen Kindheit im Jugendalter erlebt, da in der zu sich selbst erwachenden Seele anstelle des jugendlichen Idealismus das Bedürfnis nach Seelenqual entsteht. Die Frustration und Resignation, die in der Brechung des kindlichen Willens ihre tieferen Ursachen hat, wird dann unter dem Deckmantel von Schmerz verleugnet, was zur Bereitschaft führt, ihn anderen zuzufügen. So gesehen könnte auch der Verlust von Schmerz an das System zu dem millionenfachen Quälen und Vernichten von Menschenleben im 20. Jahrhundert beigetragen haben.<sup>16</sup>

Wo immer wir es mit Mobbing-Aktiven zu tun haben, werden wir auf die antisozialen Triebe hingewiesen, die im Übergangsbereich der leiblich-seelischen Entwicklung und deren Metamorphosen ihr Unwesen treiben.<sup>17</sup> Hier ist demnach der Ort zu finden, wo im Miterleben des »historischen« Gewissens einem die noch unerlöste Gestalt der nicht aufgearbeiteten Vergangenheit begegnet.<sup>18</sup>

Immer dann, wenn das Individuum die Kraft und den Mut zur Selbsterkenntnis findet und den Verlockungen verbaler Schuldzuweisungen widersteht, kann sich durch das Freiwerden vom System in der neu gewonnenen Gewissenszuversicht der Begriffssinn bilden. Dadurch kommt das im Willen wirkende Ich im Denken zur Anwesenheit. Wo das geschieht, wird der Ich-Begriff zu einer persönlichen Erfahrung, die im kreativen Denken und initiativen Handeln die Voraussetzung für eine neue Gemeinschaftsbildung schafft.

## Ausblick

Konferenzen und Organisationsstrukturen haben nurmehr dann einen Sinn, wenn sie frei von Gehorsam und Pflichterfüllung *das* Geistesleben hervorbringen, dessen Wärme aus der Systemabhängigkeit befreit.<sup>19</sup>

Was es zu retten gilt, ist die Imaginationsfähigkeit der Bewusstseinsseele. »Das ist etwas, was auch in die Kinder- und Schulpädagogik einziehen muss: diese Fähigkeit, am Menschen das imaginative Vermögen zu entwickeln (...) dann stellen wir den sozialen Trieb dem entgegen, was sich ganz notwendig und unbewusst immer mehr entwickelt: dem antisozialen Trieb.«<sup>20</sup>

Will man die antisozialen Triebe durchschauen, so ist es unerlässlich, sich ein Gedankenbild von ihren Wirkungsbereichen zu erarbeiten. Hierbei wird man feststellen, dass immer dann, wenn sich der einzelne Mitarbeiter in seinen Ideen und Fähigkeiten beeinträchtigt fühlt, es zwangsläufig zum Auftreten von Konflikten kommt, deren gesteigerte Wirkung man als Mobbing bezeichnen kann.

**Zum Autor:** Karl-Heinz Tritschler, Jahrgang 1957, Studium der Malerei, Kunstpädagogik und Kunsttherapie und Ausbildung am Waldorflehrerseminar in Stuttgart. Tätigkeit als Gast-Epochenlehrer in den Fächern Kunst und Kunstgeschichte. Mitarbeiter der OMNIBUS gGmbH für direkte Demokratie. Mitarbeiter des Studienganges »Soziale Plastik«, Achberg. Vorträge und Seminare u.a. zu Joseph Beuys und dem erweiterten Kunstbegriff.

### Literaturtipp:

Axel Esser/ Martin Wolmerath: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. *Job aktuell*. Bund Verlag, Frankfurt am Main ©2005. Ziel des Ratgebers ist es, Mobbing am Arbeitsplatz vorzubeugen und Mobbing-Konflikte nachhaltig zu bewältigen. Betroffene, Betriebsräte und Personalräte erhalten Empfehlungen, wie auch in aussichtslos erscheinenden Fällen noch konstruktive Lösungen möglich sind.

### Anmerkungen:

- 1 Selma Lagerlöf: Wunderbare Reise des kleinen Nils Holgersson mit den Wildgänsen, 1906/7
- 2 Axel Esser/Martin Wolmerath: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Bund Verlag, Frankfurt/Main ©2005, S. 21
- 3 Esser 2005, S. 23
- 4 Felicitas Vogt: Sucht hat viele Gesichter, Stuttgart 2000, S. 64
- 5 Friedrich Glasl: Konflikte, Krise, Kartharsis – und die Verwandlung des Doppelgängers, Stuttgart 2007, S. 38 ff.
- 6 Esser 2005, S. 81 ff.
- 7 Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz, in: Personalrat 9/99, zusammengestellt von der Personalräteschulung der GEW Thüringen

- 8 Esser 2005, S. 60
- 9 Thomas Brunner: Friedrich Schiller – Die Kunst als Weg zur menschenwürdigen Gesellschaft, FIU Verlag, Edition Immanente, Wangen/Cottbus/Leipzig 2005
- 10 Rudolf Steiner: Die soziale Grundforderung unserer Zeit in geänderter Zeitenlage, GA 186, Dornach 1979, S. 89
- 11 Steiner 1979, S. 164 ff.
- 12 Niklas Luhmann: Soziologische Aufklärung, Bd. 4, Opladen 1987, S. 36. Eine Arbeitsethik, »die an soziologische Beobachtungen anknüpft, hätte die Aufgabe, [...] herauszuarbeiten, dass moralische Kommunikation, die mit der Missachtung von Personen droht, in der Nähe des Streits, der Gewalt und kriegerischen Auseinandersetzung angesiedelt ist« (N. Luhmann, in: Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede anlässlich der Verleihung des Hegelpreises 1989, Frankfurt/M. 1990, S. 41).
- 13 Johannes Stüttgen: Die Freiheitsstatue und die Soziale Plastik, Flensburg 2007, S. 23 ff.
- 14 Niklas Luhmann: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main 1990. Im Kontext einer allgemeinen Systemtheorie beschreibt Luhmann die Wissenschaft als ein Funktionssystem der modernen Gesellschaft, das sich zu einer Geschlossenheit ausdifferenziert hat, die selbst diskriminiert, was wahr und unwahr ist. Soziale Systeme übernehmen dabei die Aufgabe der Reduktion von Komplexität (Ideen). Vgl. G. Kneer/A. Nassehi: N. Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München 2000, S. 40 ff.
- 15 Rudolf Steiner: Theosophie – Einführung in übersinnliche Welterkenntnis und Menschenbestimmung, GA 9, Dornach 1987, S. 47. »So hätte man, wie in dem Leib, auch in der Seele drei Glieder zu unterscheiden: Die Empfindungsseele, die Verstandesseele und die Bewußtseinsseele. Und wie von unten herauf die Leiblichkeit auf die Seele (Empfindungsseele) begrenzend wirkt, so wirkt von oben herunter die Geistigkeit auf sie erweiternd (Bewußtseinsseele).« Während sich heute das allgemeine Bewusstsein als ein naturgegebenes in seiner Abhängigkeit von der Leiblichkeit (Gehirn) nur noch bis zum Alter zwischen dem 21. und 28. Lebensjahr von selbst entwickelt (Empfindungsseelenzeitalter), muss die Verstandes- und Bewusstseinsseele durch Selbsterziehung aus eigenem Antrieb zur Reife gebracht werden. Dabei zeigt es sich, dass in der Bewusstseinsseele die Fähigkeit auftritt, die Gedankenbildung als eine von der Sinnenwelt unabhängige Tatsache zu beobachten. Auf Menschen, die sich in der Empfindungsseele bequem eingerichtet haben, wirken Persönlichkeiten, die an der Bewusstseinsseele arbeiten, wie Rebellen. Und so liegt eine der tieferen Ursachen, die im Sozialen zu Spannungen und Konflikten führt, in dem Spannungsverhältnis von Empfindungsseele und Bewusstseinsseele. Vgl. dazu Jörg Ewertowski: Die Entdeckung der Bewusstseinsseele, Stuttgart 2007.
- 16 Arno Gruen: Der Fremde in uns, Stuttgart 2001, S. 58 ff.
- 17 Mobbing im Klassenzimmer kündigt sich oftmals in der 6. Klasse an, wo durch Polarisierung zwischen Jungen und Mädchen erste Anzeichen auftreten können. Werden diese nicht erkannt, wird dies beim Eintritt in die Oberstufe zum Problem.
- 18 Steiner 1979, S. 150: »Mit demjenigen macht man sich beim Hüter der Schwelle bekannt, was eigentlich reale Grundlage des Zweifels ist, mit dem, was in der Welt als fortwährend sich anfachender, unentschieden bleibender Kampf, was einen geradezu ins Schwanken bringt, was einen aber zu gleicher Zeit dazu erzieht, die Welt von den verschiedenen Standpunkten anzuschauen« (Ausbildung der Imaginationsfähigkeit). Ausführliche Darstellung des Hüters der Schwelle in: GA 10, Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten, vgl. Glasl 2007
- 19 Lehrerkonferenzen, wenn sie aus dem freien Geistesleben organisiert werden, sind der Ort, an dem die Idee zur Anwesenheit kommt. Unterliegen sie dem Systemzwang, machen sie krank.
- 20 Steiner 1979, S. 172; Kinder und Jugendliche erwarten von ihren Lehrern das Ringen um Geisteskenntnis durch die ihr Empfindungsleben eine auf das Ich sich orientierende Richtung nehmen kann. Dadurch kann die »innere Berufung« im »äußeren« Beruf zu einer Instanz werden, welche im Erkennen das System durch sich selbst befreit. »Der junge Mensch (...) sehnt sich nach einer Erkenntnis, die imaginativ ist, denn nur dadurch versteht er sich selbst.« Rudolf Steiner in GA 82, Die Bedeutung der Anthroposophie im Geistesleben der Gegenwart, Dornach 1994, S. 42 ff.