

„Das war doch gar nicht so gemeint ...“

Zum betrieblichen Umgang mit sexuellen Anspielungen

von Prof. Dr. Thomas Jendrosch

In den USA wurde bereits in den 80er Jahren das Problem der sexuellen Belästigung im Arbeitsleben („Sexual Harassment“) thematisiert. Die damalige gesellschaftspolitische Diskussion spiegelte sich 1994 im Kinoerfolg „Enthüllung“ mit Michael Douglas und Demi Moore. Während sexuelle Belästigungen im Sinne von unerwünschten Berührungen und ausdrücklichen Beleidigungen schon schwer genug als (justiziables) Delikt zu erfassen und auch zu ahnen sind, gestaltet sich der Umgang mit allgemeinen subtilen Anspielungen in der betrieblichen Praxis noch erheblich schwieriger.

So berichtet z. B. eine junge Mitarbeiterin, daß eine ältere und durchaus anerkannte Führungskraft (lange Betriebszugehörigkeit, beruflicher Erfolg, Familie mit Kindern usw.) regelmäßig sexuelle Themen in Gruppen- und Einzelgesprächen beim Mittagstisch und bei sonstigen Gelegenheiten einbringt. Die peinliche Betroffenheit der Mitarbeiterin beruht dabei weniger auf einer direkten sexuellen Ansprache („Anmache“), die nicht direkt stattfindet, sondern auf der dauernden Vermengung von Sachthemen und allgemeinen sexuellen Anspielungen. Sie empfindet das Zusammensein mit dem Kollegen daher zunehmend als unangenehm und weicht betrieblichen Kontakten immer mehr aus. Für sie ist die Marotte des Kollegen mittlerweile ein echtes Problem geworden.

Wo man sonst mit einfachen „Ich-Botschaften“ Störungen klären kann, stoßen die Instrumente des humanistisch geprägten Konfliktmanagements (vgl. Hugo-Becker/Becker) hier an durchaus dialektische Grenzen. Würde die Mitarbeiterin offen Ihre Wahrnehmung der sexuellen Anspielung samt der dadurch erzeugten Gefühle äußern und um eine Verhaltenskorrektur bitten, - so wie es die Gesprächspsychologie lehrt -, dann wäre eine spontane Abwehrreaktion die geradezu natürliche Folge. Der Angesprochene fühlt sich ertappt und „blockt“ in der Regel ab, nach dem Motto: „Du bist aber ganz schön empfindlich, prüde, zickig usw.“ Im Gegensatz zu Alltagskonflikten spielen sich sexuelle bedingte Auseinandersetzungen niemals auf einer rein sachlichen Ebene ab, sondern wurzeln immer in unbewußten oder versteckten Persönlichkeitsebenen. Die nüchterne Thematisierung des konkreten Sexualverhaltens im Gespräch ist - ungeachtet einer fortschreitenden Liberalisierung - immer noch ein Tabu, dessen Verletzung automatisch (verbale) Selbstschutzreflexe auslöst.

Sexuelle Anspielungen sind - ähnlich wie die Ironie - durch eine gezielte Mehrdeutigkeit larviert, die sich nicht genau fassen läßt. Im Ernst- oder Konfliktfall kann sich der Anspielende stets auf die unverfängliche oder harmlose Interpretation seiner Äußerung zurückziehen. Motto: „So wie Du es verstanden hast, war es doch gar nicht gemeint ...“ Das Problem für den von sexuellen Anspielungen Betroffenen liegt darin, daß er sich für seine - natürlich falsche - Interpretation auch noch rechtfertigen muß. Diese Konstellation ist für die Betroffene ernüchternd, denn bei der sexuellen Anspielung kommt noch hinzu, daß man leicht Gefahr läuft, im Gegenzug des sexuellen Wunschdenkens bezichtigt zu werden. Motto: „Sexuelle Anspielung? Das hättest Du wohl gerne!“

Aus psychologischer Perspektive erscheint dabei die Frage nach den Ursachen derartiger sexueller Verhaltensauffälligkeiten interessant. Betrachtet man menschliches Handeln aus lerntheoretischer Sicht, so könnte man leicht die Umweltbedingungen als Erklärung heranziehen. In der Tat nimmt z. B. die Sexualisierung und Freizügigkeit unserer Alltagssprache deutlich zu, wie Studien zeigen (vgl. Jendrosch). Das Mitarbeiterverhalten wäre demnach nur ein Spiegel der gesellschaftlichen „Normalität“. Aus tiefenpsychologischer Sicht weisen aber Menschen, die in solcher Form sexuell auffällig werden - eben weil sie zu häufig die Grenzen der gesellschaftlichen Standards trotz erhöhter Liberalität überschreiten - durchaus zwanghafte Züge auf. Persönliche Unzulänglichkeiten (innere Konflikte, Persönlichkeitsdefizite etc.) suchen ihr Ventil dabei immer wieder - etwa auf sprachlichen Umwegen - im sexuellen Bereich. Dieser neurotische Vorgang kann den Akteuren durchaus sehr bewußt sein, gleichwohl sind sie nicht willens oder in der Lage alternative, sprich sozialkompatiblere Verhaltensmuster zu entwickeln. Stattdessen wird die eigene Schwäche z. B. durch sprachliche Unangreifbarkeit oder Schärfe geschützt. Solange die Betroffenen sich dadurch nur selbst behindern und unbeliebt machen, entsteht allein ihnen ein persönlicher Produktivitätsverlust. Sobald aber die Umwelt - im Sinne von Kollegen und Mitarbeitern - durch neurotische Verhaltensmuster in Mitleidenschaft gezogen wird, ist ein derartiges Verhalten betrieblich nicht mehr tolerierbar.

Für die von sexuellen Anspielungen belästigten Mitarbeiter dürfte der Ausweg aus dem Dilemma wohl vornehmlich in einer verstärkten Objektivierung und formalistischen Beweissicherung zu sehen sein. Dies bedeutet, daß man sich bei Zeugen (z. B. Kollegen) über den sexuellen Gehalt des Gehörten rückversichern sollte, um den zweideutigen Sachverhalt eindeutig und zugleich eindringlich belegen zu können. Des weiteren dürfte aus den gleichen Gründen anzuraten sein, derartige Kritikpunkte nicht unbedarft unter vier Augen, sondern eher im Schutz einer betrieblichen Öffentlichkeit - z. B. in einem Meeting - deutlich anzubringen. Mitarbeitern, die offenkundig neurotische Tendenzen entwickeln (und dies meist auch insgeheim spüren), wäre demgegenüber anzuraten, die Ursachen ihres unangepaßten Verhaltens systematisch zu ergründen. Bewährt haben sich hierzu gruppenspezifische Selbsterfahrungsgruppen oder auch Formen klassischer Psychotherapie.

Literaturhinweise:

Hugo-Becker, Annegret/Becker, Henning: Konfliktmanagement, München 1996.

Jendrosch, Thomas: SexSells. Der neue Trend zur Lust in Wirtschaft und Gesellschaft, Darmstadt 2000.