

# **Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz**

Dieter Zapf & Claudia Groß (2000)

Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Frankfurt:  
<http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/>

Dieser Artikel ist erschienen in:

Forschung Frankfurt – Wissenschaftsmagazin der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt,  
Jahrgang 18 (2000), Heft 1, S. 22–33.

Online-Veröffentlichung des Artikels mit freundlicher Genehmigung der Redaktion von Forschung  
Frankfurt (Ulrike Jaspers).

Copyright der Illustrationen: Elmar Lixenfeld.

Nähere Informationen zu Forschung Frankfurt:

<http://www.uni-frankfurt.de/presse/forschng.html>

# „Ich kam mir vor wie ein getretener Hund...“

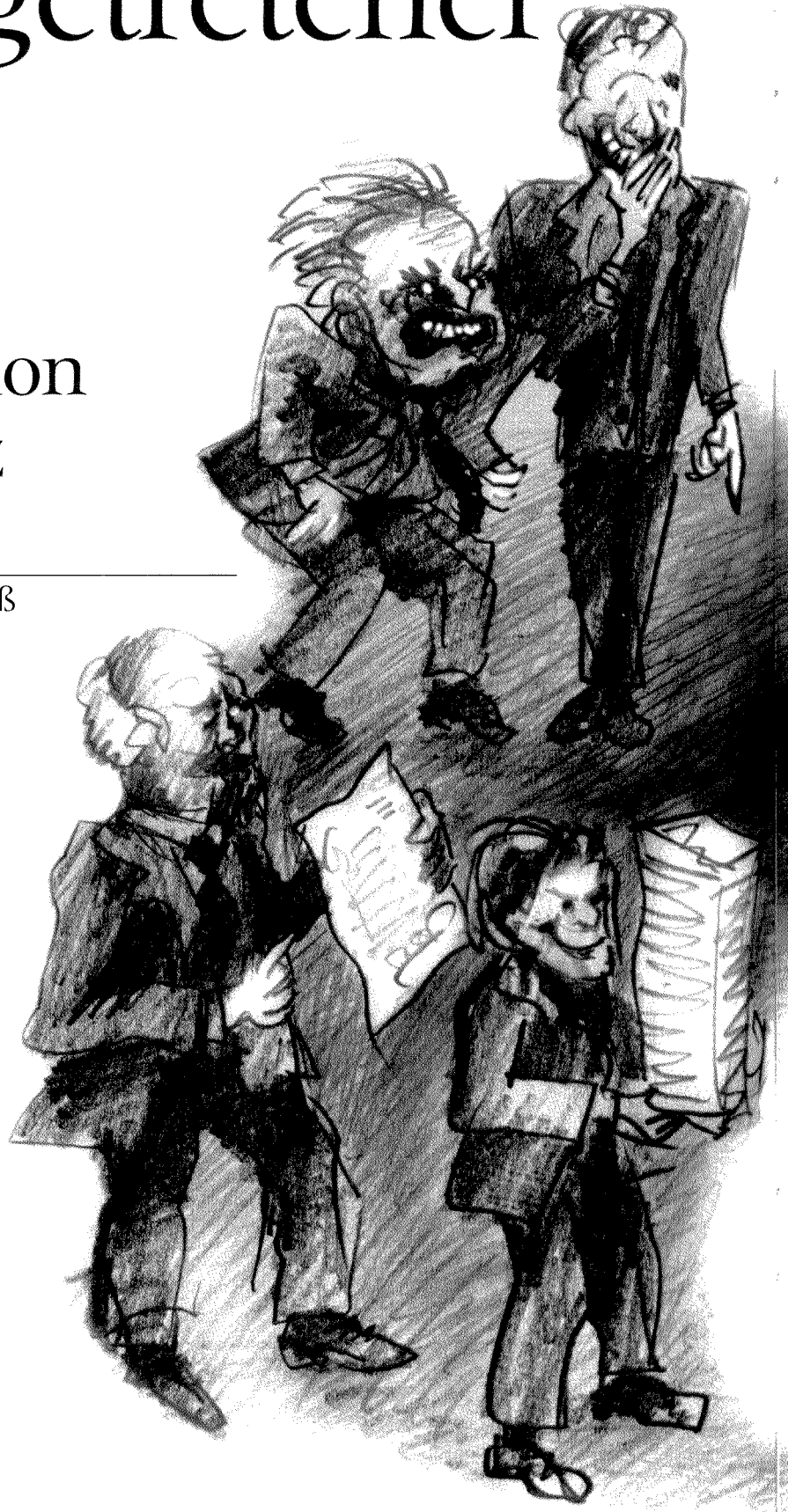
## Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz

von Dieter Zapf und Claudia Groß

Schreibtisch auf den Flur gestellt – Mobbing!“, „Mein Chef, das MONSTER“, „Mobbing – Psycho-terror im Betrieb“, „Ich kam mir vor wie ein getretener Hund“, „Mobbing kostet jährlich 30 Milliarden Mark“. Mit solchen und ähnlichen Überschriften ist das Thema Mobbing seit einigen Jahren in den Schlagzeilen. In den achtziger Jahren als Begriff für zwischenmenschliche Schikane noch völlig unbekannt, ist Mobbing zwischenzeitlich in den Duden aufgenommen. Man versteht darunter schikanöse, belästigende Handlungen am Arbeitsplatz.

Die meisten Arbeitnehmer machen früher oder später ihre Erfahrungen mit Konflikten oder Missstimmungen im Betrieb. Im Alltagsgebrauch hat sich dafür Mobbing als ein Begriff für Sticheleien, Feindseligkeiten oder als gezielt empfundene Benachteiligungen eingebürgert. In der wissenschaftlichen Forschung ist der Begriff allerdings für extreme Konfliktsituationen reserviert, die in vielerlei Hinsicht weit über die eher alltäglichen Streitereien hinausgehen.

Die arbeitspsychologische Stressforschung untersucht, ob organisationale Aspekte wie die Arbeitsorganisation, Führung oder soziale Beziehungen in ei-





ner Arbeitsgruppe zu psychischen oder körperlichen Gesundheitsbeeinträchtigungen führen. Mobbing erweist sich hier als eine extremer sozialer Stressor. Es kommt zu erheblichen psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen, in Extremfällen kann Mobbing im Selbstmord enden. Zu Mobbing gehören einzelne, für sich unbedeutende Handlungen wie „jemanden nicht mehr grüßen“, „Gerüchte verbreiten“ oder „jemanden lächerlich machen“, aber auch kritische Lebensereignisse wie der Entzug wichtiger Aufgabenbereiche oder die überraschende Androhung der fristlosen Kündigung. Nicht jede belastende soziale Situation am Arbeitsplatz ist Mobbing. Zu Mobbing werden soziale Belastungen einmal durch ihre Häufigkeit und Dauer. Heinz Leymann (1993), ein nach Schweden ausgewanderter und inzwischen verstorbener Deutscher, der dort als Erster die Forschung zu Mobbing betrieb, hat vorgeschlagen, nur dann von Mobbing zu sprechen, wenn solche Handlungen oft (mindestens einmal pro Woche) und über eine lange Zeit (mindestens über sechs Monate) erfolgen. Vereinzelt Handlungen mögen zwar belastend sein, fallen aber nicht unter den Mobbingbegriff. Bezeichnend für Mobbing ist dagegen die Systematik und Gerichtetheit von negativen Handlungen auf eine einzelne Person. Eine Person gerät mit der Zeit in eine unterlegene Position. Ihr wird es zunehmend schwerer gemacht, die Angriffe zu verarbeiten oder sich zu wehren. Der betroffenen Person gelingt es meist nicht, dem Mobbing ein Ende zu bereiten und einen Zustand herzustellen, der weitgehend dem Zustand vor dem Mobbing entspricht. Dritte haben es oft schwer zu beurteilen, ob Mobbing vorliegt oder nicht. Viele Mobbinghandlungen wie „abwertende Blicke“, „Gesten“ oder „ständige Kritik an der Arbeit“ können für sich kaum als Mobbing bezeichnet werden. Erst im Rahmen des Gesamtprozesses können sonst eher harmlose Dinge wie „jemanden nicht grüßen“ als Mobbinghandlungen identifiziert werden. Eine von vielen Forschergruppen geteilte Definition lautet: „Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kolleg/Innen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen

Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“ [Zapf, 1999a, S. 3].

Übereinstimmend zeigt sich, dass Mobbing in erster Linie eine Form psychischer Aggression darstellt. Körperliche Übergriffe oder sexuelle Belästigung spielen im Rahmen von Mobbing nur eine sehr untergeordnete Rolle. Im Wesentlichen kann man folgende Strategien unterscheiden:

- ▶ Mobbing über organisationale Maßnahmen (z.B. Kompetenzentzug, jemandem sinnlose oder kränkende Arbeitsaufgaben geben),
- ▶ soziale Isolierung (z.B. Ausgrenzen der Person; nicht mehr mit ihr sprechen),
- ▶ Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre (z.B. die Person lächerlich machen oder Witze über ihr Privatleben reißen),
- ▶ verbale Aggression (z.B. Drohungen, Demütigungen vor versammelter Mannschaft),
- ▶ Verbreiten von Gerüchten

### Häufigkeit von Mobbing

„Mobbing gibt es bei uns nicht!“ war lange Zeit die Standardantwort, wenn man Mobbing in Betrieben untersuchen wollte. Wie häufig ist eigentlich Mobbing und wie bedeutsam ist deshalb das Problem? Die Antwort auf diese Frage hängt davon ab, wie weit oder eng man das Phänomen definiert. Stellt man beispielsweise die Frage: „Wie häufig sind Sie in den letzten sechs Monaten gemobbt worden?“, findet man in der Regel Mobbinghäufigkeiten von 10 bis 25 Prozent. Dies liegt daran, dass bei dieser Frage auch einmalige Streitereien als Mobbing bezeichnet werden, was eher dem alltäglichen Gebrauch des Wortes, nicht aber der genannten Definition entspricht.

Studien, in denen Mobbing sorgfältig erhoben wurde, meistens über die Vorgabe einer Liste von Mobbinghandlungen oder über die Vorgabe und genaue Erläuterung des Begriffs Mobbing, kommen zu relativ ähnlichen Werten: 3,5 Prozent in Schweden, 1,2 Prozent in Norwegen, 4 Prozent in den Niederlanden oder 2,5 bis 5,6 Prozent in Ungarn [Zapf, 1999a]. In einer vor kurzem in Deutschland durchgeführten Studie [von Mackensen & Morfeld, 1999] wurden unter 1995 befragten Personen 2,9 Prozent als Mobbingopfer identifiziert. Insgesamt beruhen diese Daten auf der Befragung von circa 20.000 Personen. Man wird wohl davon ausgehen können, dass die Häufigkeit von Mobbing in Deutschland zwischen 1,2 und 4 Pro-

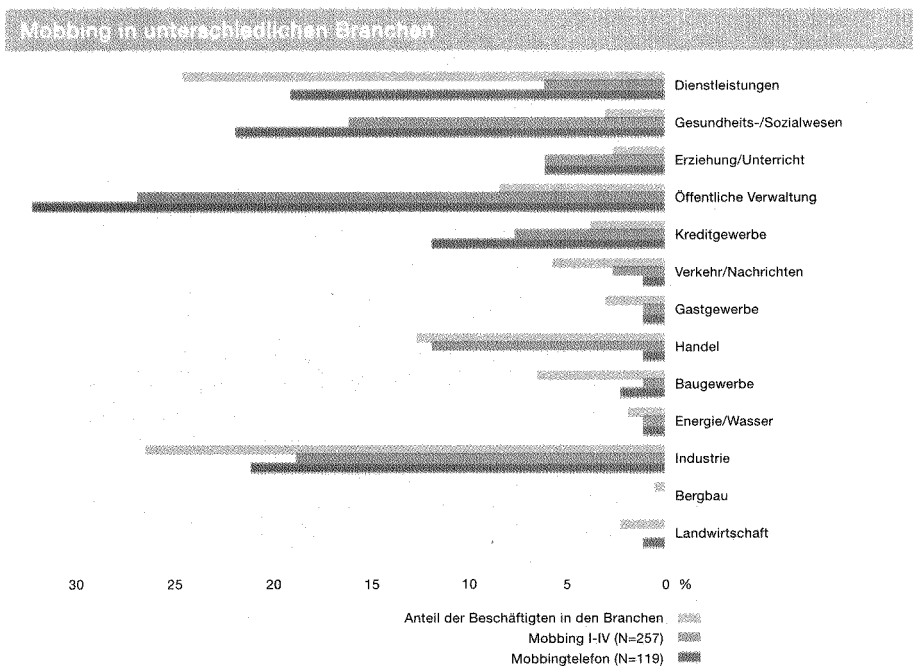


Abb. 1: Mobbing in unterschiedlichen Branchen. Die Abbildung zeigt die tatsächliche Verteilung von Arbeitsplätzen in den verschiedenen Branchen (gelber Balken). Im Vergleich dazu sind Mobbingopfer aus zwei Untersuchungen daneben gestellt (grüne und blaue Balken). Würde Mobbing in allen Branchen gleich häufig anzutreffen sein, müßte die Länge der grünen und blauen Balken denen der gelben entsprechen. Längere grüne und blaue Balken bedeuten, daß in der jeweiligen Branche Mobbing überrepräsentiert ist. In der Abbildung ist ersichtlich, daß in zwei Stichproben 16 Prozent bzw. 22 Prozent der Mobbingbetroffenen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich stammen, während tatsächlich lediglich 2,5 Prozent der Beschäftigten in diesem Bereich arbeiten. Personen aus diesem Bereich sind unter den Mobbingopfern deshalb um ein vielfaches überrepräsentiert.  
 [aus: Zapf, Zeitschrift für A&O-Psychologie, 1999, S.9]

zent liegt. Übertragen auf einen Betrieb mit 1.000 Mitarbeitern wären demnach zu einem gegebenen Zeitpunkt zwischen 12 und 40 Personen von Mobbing betroffen.

### Dauer von Mobbing

Die Dauer von Mobbing stellt ein wichtiges Kriterium zur Unterscheidung zwischen alltäglichen Spannungen und Reibereien sowie Mobbing dar. In den umfangreichen norwegischen und schwedischen Untersuchungen wird eine durchschnittliche Dauer von 18 Monaten bzw. 15 Monaten angegeben. Werden ausschließlich Mobbingbetroffene befragt, sind in der Regel schwerere Fälle von Mobbing überrepräsentiert: Die Durchschnittswerte liegen hier bei drei bis vier Jahren. Diese Zahlen zeigen, dass Mobbing nicht auf eine kurze, vorübergehende Episode beschränkt ist, sondern einen jahrelangen Prozess darstellt. Es kann in der Regel davon ausgegangen werden, dass in diesen Fällen bereits eine Reihe von Konfliktlösungsversuchen gescheitert sind.

### Geschlechtsspezifisches Mobbing

Nicht selten wird die Annahme geäußert, dass Frauen häufiger zu Mobbingopfern werden. Aufgrund ihrer Sozialisation

würden sie weniger selbstbewusst auftreten, eher nachgeben und Konflikten eher aus dem Weg gehen. Tatsächlich sind in den meisten Studien etwa zwei Drittel Frauen unter den Mobbingopfern. Allerdings sind häufig auch fast zwei Drittel der befragten Personen, aus denen die Mobbingopfer stammen, Frauen. Dies liegt einmal daran, dass viele Mobbingstudien in Branchen mit hohem Frauenanteil durchgeführt wurden. Außerdem ist aus der Stressforschung bekannt, dass Frauen eher bereit sind, sich zu gesundheitlichen Problemen zu äußern und zuzugeben, dass sie einer Situation hilflos gegenüber stehen. Man kann deshalb davon ausgehen, dass Frauen eine größere Bereitschaft zeigen, an einer Mobbinguntersuchung teilzunehmen. Die meisten Autoren sind sich daher einig, dass Mobbing kein frauenspezifisches Phänomen darstellt.

### Häufigkeit in unterschiedlichen Branchen

Eine weitere interessante Frage ist die Häufigkeit von Mobbing in unterschiedlichen Branchen. In unseren Erhebungen kamen wir für Deutschland dabei zu relativ großen Unterschieden (Abb. 1). So dürfte es auf dem ersten Blick vielleicht

überraschend sein, dass im Gesundheits- und Sozialbereich Mobbingopfer siebenfach überrepräsentiert sind. Man hätte vielleicht angenommen, dass gerade Beschäftigte in diesen Bereichen ihren Beruf ganz bewusst gewählt haben, Interesse an anderen Menschen besitzen, sensibel für mögliche Konflikte sind und die Entwicklung von Mobbing eher verhindern können. Mobbingbetroffene sind außerdem im Kreditgewerbe (etwa 3:1), der öffentlichen Verwaltung (3,5:1) und dem Erziehungsbereich (3:1) deutlich überrepräsentiert, während sie hingegen in den Bereichen Verkehr und Handel, Gaststättengewerbe, Baugewerbe, Energie/Wasser sowie in der Landwirtschaft unterrepräsentiert sind. Ähnliche Ergebnisse werden auch aus anderen Ländern berichtet.

Zahlreiche Hypothesen können zur Erklärung dieser Befunde herangezogen werden. Bei Kleinst- und Familienbetrieben, wie sie häufig im Gaststätten- und Baugewerbe sowie in der Landwirtschaft vorkommen, kann angenommen werden, dass Mobbing aufgrund der häufig existierenden kurzfristigen Beschäftigungsverhältnisse seltener vorkommt, da man diese bei ungünstigen Bedingungen schneller aufgeben könnte. Ein weiterer Grund könnte sein: Die betroffenen Personen in überschaubaren Betrieben berichten aus Angst vor weiteren Schikanen nicht über ihre Erfahrungen. Insgesamt zeigt sich, dass im öffentlichen Dienst Mobbing häufiger ist als in der Privatwirtschaft. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist eines der wichtigsten Privilegien im öffentlichen Dienst. Die Aufgabe dieses Privilegs durch eigene Kündigung, weil die Situation am Arbeitsplatz unerträglich geworden ist, ist ein äußerst weitreichender Schritt, den nur wenige tun wollen. Den Betrieb und damit die Konfliktsituation zu verlassen, fällt leichter, wenn man jederzeit auf dem Arbeitsmarkt eine gleichwertige Stelle finden könnte und wenn es – wie in bestimmten Berufsfeldern der Fall – sowieso üblich ist, alle paar Jahre die Firma zu wechseln. Genau das aber trifft für weite Bereiche des öffentlichen Dienstes nicht zu. Erworbene Kenntnisse können in der Privatwirtschaft oft nicht gleichwertig eingesetzt werden und ein Wechsel innerhalb des öffentlichen Dienstes müsste plausibel gemacht werden. Gesetzt den Fall, ein Polizist kommt mit seinem Vorgesetzten nicht klar, fühlt sich seit Monaten systematisch benachteiligt und bemerkt, dass sich die Situation immer weiter verschlechtert. Er beschließt, sich auf eine andere Dienststelle versetzen zu lassen. Natürlich wird der neue Dienststellenleiter erst einmal Erkundigungen bei der alten Dienststelle einho-

len. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird er von der alten Dienststellenleitung erfahren, dass es da „so einige Probleme gab ...“ Er wird vielleicht daraufhin zu dem Schluss kommen, dass es besser ist, kein Risiko einzugehen und dem Versetzungsantrag nicht zuzustimmen.

In einer unserer Untersuchungen haben wir speziell die Frage untersucht, warum Mobbingopfer nicht einfach die Arbeitsstelle wechseln. Angst vor der wirtschaftlichen Situation und Angst, keine neue Stelle zu finden, erwiesen sich dabei als die Hauptmotive, an der Arbeitsstelle zu verharren.

### Betriebliche Stellung der Mobber

Wer sind eigentlich die Mobber – Vorgesetzte, Kollegen oder Untergebene? Die meisten europäischen Untersuchungen zeigen, dass sowohl Kollegen als auch Vorgesetzte an Mobbing beteiligt sind. Das Verhalten der Vorgesetzten ist insgesamt für das Mobbinggeschehen von zentraler Bedeutung. In den meisten unserer Untersuchungen sind Vorgesetzte in etwa 70 Prozent aller Fälle am Mobbing beteiligt.

Forscherguppen in Großbritannien haben sich speziell mit den Vorgesetzten als Täter beschäftigt [z.B. Rayner, 1997]. Sie verwenden den Begriff „bullying“ für den Sachverhalt, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter schikanieren. Damit ist ein „schwarzes Loch“ der Führungsforschung ins Visier genommen. Die Führungsforschung, von Psychologen und von Betriebs- und Managementwissenschaftlern seit vielen Jahrzehnten mit Intensität betrieben, hat sich in einer Vielzahl von Führungstheorien mit erfolgreichem und nicht erfolgreichem Führungsverhalten auseinandergesetzt. Damit ist aber negatives Führungsverhalten längst nicht beschrieben. Nach einer von uns durchgeführten Tagebuchstudie [Eilles-Matthiessen, 2000] hat man eine realistische Chance, einmal im Monat von seinen Vorgesetzten gedemütigt zu werden. Führungskräfte verhalten sich manchmal als „petty tyrants“ [Ashforth, 1994], als kleine Tyrannen, die ihre Launen an den Mitarbeitern auslassen. In der Bullying-Forschung geht es darum, deutlich zu machen, dass solch negatives Führungsverhalten weit mehr ist, als die Abwesenheit positiver Führungsverhaltensweisen, und dass es – da es zur Alltagserfahrung vieler Beschäftigter gehört – eigens untersucht werden muss.

Mobbing durch Untergebene, vor allem ausschließlich durch Untergebene, kommt dagegen sehr selten vor, da ihnen u.a. die rechtlichen und formalen Möglichkeiten gegenüber den Vorgesetzten

fehlen. Um einen Vorgesetzten zu mobben, ist es notwendig, gegen dessen formale Macht informelle Gegenmacht aufzubauen. Dies gelingt nur, wenn dieser Vorgesetzte von gleichgestellten Kollegen und dem übergeordneten Management nicht unterstützt und seines sozialen Netzwerkes beraubt wird.

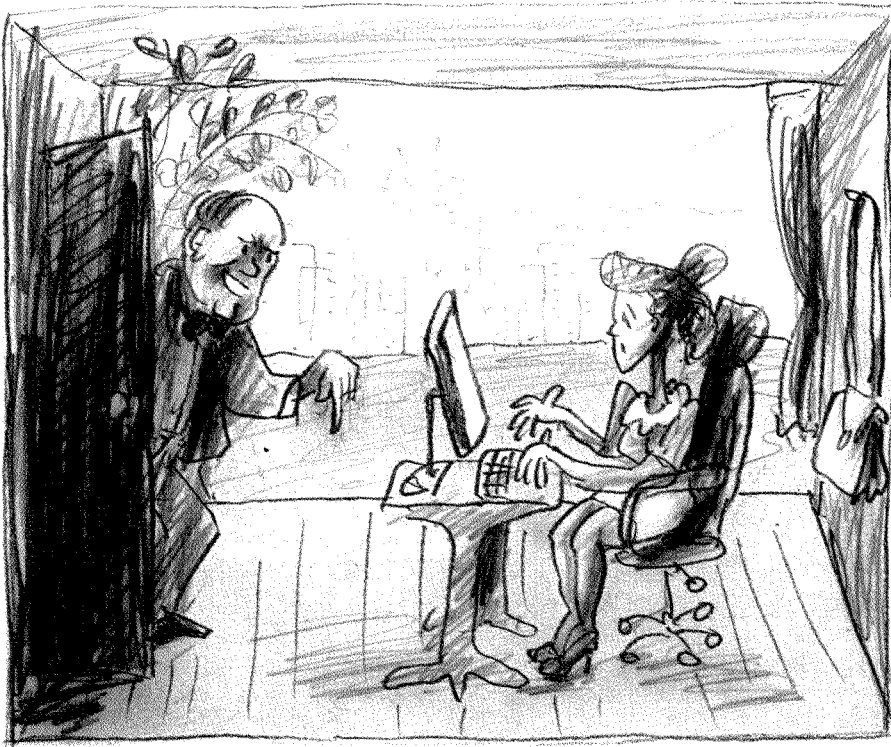
### Der Mobbingprozess

Entgegen weit verbreiteter Meinungen zeigen unsere Analysen, dass die Verläufe von Mobbing sehr unterschiedlich sein können. In einigen Fällen gibt es einen Ausgangskonflikt, der nicht richtig gelöst wird. Unmerklich spitzt sich die Situation mit der Zeit zu, und eine Person gerät zunehmend in die Rolle des Opfers. Sie merkt es vielleicht am Anfang gar nicht, da die Handlungen, die gegen sie gerichtet sind, noch sehr subtil sind. Es sind eigentlich eher Lapalien, um die normalerweise nicht viel Aufhebens gemacht wird. Die betroffene Person ist lange Zeit unsicher: Soll sie die Sticheleien einfach ignorieren oder soll sie gewisse Personen zur Rede stellen? Schließlich möchte man aus einer Mücke nicht gleich einen Elefanten machen. Die zunehmende Häufung und Systematik fällt jedoch mit der Zeit immer mehr auf und lässt sich nicht mehr länger ignorieren. Meist gibt es dann Versuche der betroffenen Person, die Probleme anzusprechen. Dies führt jedoch zu nichts, und es folgt eine Phase des inneren Rückzugs. Der ursprüngliche Sachkonflikt ist inzwischen zu einem schweren

Beziehungskonflikt geworden. Ein wesentlicher Punkt wird überschritten, wenn sich bei den Mobbing-Tätern der Gedanke verfestigt, dass nur noch eine Partei in der Organisation überleben kann und der Ausschluss des Mobbingopfers aus dem Betrieb zum Ziel der Täter wird. In diesem Stadium hat sich der Konflikt bereits über Monate hingezogen. Die ständigen Auseinandersetzungen führen dazu, dass die Kräfte der betroffenen Personen zusehends zu Ende gehen. Sie fühlt sich angespannt, verzweifelt, erschöpft, wird krank und sucht einen Arzt auf. Sie wird dünnhäutig, leicht verletzbar, macht Fehler und bietet den Tätern dadurch noch mehr Möglichkeiten für Angriffe. Dazu kommt ein Weiteres: viele Mobbingopfer sprechen mit Personen ihres Vertrauens über ihren Fall. Sie entwickeln ein fast zwanghaftes Verhalten: da sie selbst an nichts anderes mehr denken können, erzählen sie immer und immer wieder über ihre Mobbingvorkommnisse – mit dem Ergebnis, dass sich Kollegen und Personen aus dem Bekanntenkreis mit der Zeit vom Mobbingopfer zurückziehen. Das tun sie, weil sie die endlos wiederholten Geschichten nicht mehr ertragen können, weil sie selbst nicht helfen können und nicht mehr mit ihrer eigenen Hilflosigkeit konfrontiert werden möchten, aber auch, weil sie manchmal das Bewältigungsverhalten der Opfer als ineffizient einschätzen und deswegen auf Distanz gehen.

Über kurz oder lang verliert der Mobbingbetroffene so sein soziales Netzwerk, wird am Arbeitsplatz und außerhalb mehr





und mehr isoliert und erhält keine soziale Unterstützung mehr. Schließlich erlebt sich das Opfer als immer ohnmächtiger. Alle Konfliktlösungsversuche fruchten nichts. Den Betroffenen werden vermehrt Handlungs- und Einflussmöglichkeiten entzogen. Damit geraten sie in eine Situation, die aus stresstheoretischer Sicht besonders prekär ist: Hohe soziale Belastungen durch die anhaltende Konfliktsituation bei gleichzeitigem Verlust der inneren Ressourcen (Energie, Motivation, Bewältigungsverhalten) und der äußeren Ressourcen (Einflussmöglichkeiten und soziale Unterstützung). In diesem Stadium gibt es praktisch niemanden mehr, der nicht in psychotherapeutischer und/oder ärztlicher Behandlung ist. Schließlich endet der Fall mit dem Ausschluss aus der Organisation, in einer Reihe von Fällen ist andauernde Arbeitsunfähigkeit die Folge.

Es gibt aber auch andere Verläufe. In einigen Fällen ist eine sehr kränkende Situation der Auslöser. Ein Vorgesetzter hat beispielsweise ein Verhältnis mit einer Mitarbeiterin. Diese beendet überraschender Weise nach einiger Zeit die Beziehung. Da das Verhältnis nicht geheim gehalten werden konnte, fühlt der Vorgesetzte sich durch die einseitige Beendigung des Verhältnis bloß gestellt und gedemütigt. Er fängt an, die Mitarbeiterin zu mobben, um sie zur Kündigung zu zwingen. Der Konflikt erreicht dadurch von Anfang an eine hohe Eskalationsstufe.

In wieder anderen Fällen schwelt ein Mobbingkonflikt vor sich hin, und es kommt immer wieder zu kleineren Stiche-

leien und Benachteiligungen gegen eine Person. Diese beschließt, sich das nicht länger gefallen zu lassen und wendet sich an den Personalrat. Die Täter sehen darin eine „Kriegserklärung“, weil der Konflikt dadurch im Unternehmen offenkundig gemacht wird. Der Konflikt explodiert darauf hin förmlich, und die Täter gehen nun mit allen Mitteln gegen das Opfer vor.

Man kann festhalten, dass sich schleichend entwickelnde Mobbingprozesse, die am Anfang kaum wahrnehmbar sind, zunehmend verschärfen. Es gibt aber auch Mobbingprozesse, die von Anfang an oder durch ein Ereignis oder ein Handlung seitens des Opfers ein hohe Eskalationsstufe erreichen. Mobbingprozesse im Endstadium sind durch zwei Charakteristika gekennzeichnet: erstens erkranken die Betroffenen; zum Zweiten ist die Konfliktsituation so verfahren, dass eine konstruktive Lösung und der Einsatz psychologischer Mittel des Konfliktmanagements nicht mehr möglich sind, da die Meinungen über die andere Konfliktpartei in diesem Endstadium festgefahren sind und eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit aussichtslos erscheint. Die erlittenen Demütigungen und Kränkungen zeigen ihre Wirkung. In der Regel besteht die einzig verbleibende Lösung darin, die Konfliktparteien zu trennen und durch Versetzung oder Entlassung eine Lösung herbeizuführen.

### Ursachen von Mobbing

Zu den Ursachen von Mobbing liegen zur Zeit praktisch noch keine empirischen

## Praktische Hinweise

**H**inweise zu Präventions- und Interventionsmaßnahmen bei Mobbing finden sich bei: Esser, A., & Wolmerath, M. (1998). *Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung* (2. Aufl.). Köln: Bundes-Verlag.

**F**ür Mobbingbetroffene, Betriebs-/Personalräte und Arbeitgeber im Rhein-Main-Gebiet bietet der „Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.“ (VPSM), Kesselweg 10, 65191 Wiesbaden, Beratung an (Tel. 0611/54 17 37; Fax: 0611/957 03 81).

**B**eschäftigte der Goethe-Universität können sich bei Mobbing oder anderen Konfliktfällen an die psychologische Personalberatungsstelle, Wolf-Ulrich Scholz, Diplom-Psychologe und Diplom-Pädagoge (Telefon 069/798-23118) wenden. Das Angebot dieser Stelle, die erst seit 1. August 1999 existiert, umfasst: individuelle psychologische Beratung bei Problemen im Arbeitsbereich und bei persönlichen Schwierigkeiten, psychologische Gesundheitsförderung bei Stress, nachlassender Energie, zur Vorbeugung psychosomatischer Krankheiten und zur Steigerung von Effektivität und Wohlbefinden, Coaching von Führungskräften und Personalvertretern zu psychosozialen Aspekten des Umgangs mit Beschäftigten, Moderation und Mediation zur Teamentwicklung und bei Konflikten.

Belege vor, die methodisch strengen Kriterien der Ursachenanalyse standhalten können. Zahlreiche Hinweise sprechen jedoch dafür, dass einseitige Ursachenerklärungen zu kurz greifen. Weder ist es immer die Organisation oder die Führungskräfte, noch sind immer die Opfer selbst schuld. Vielmehr müssen die Ursachen gleichermaßen in der Organisation, in der Arbeitsgruppe als einem sozialen System, in dem Täter und betroffenen Person gesucht werden.

Verschiedene Studien zeigen, dass von Mobbing betroffene Personen unter schlechteren Bedingungen arbeiten. Sie werden mit mehr Belastungen am Arbeitsplatz konfrontiert, besitzen weniger Handlungsspielraum und erhalten weniger soziale Unterstützung. Vielerlei Arbeitsprobleme können zwar eine Folge von Mobbing sein, wenn man z.B. als Mobbinghandlung einer Person wichtige Informationen für die Erledigung ihrer Arbeit vorenthält; andererseits ist doch

unwahrscheinlich, dass in allen Fällen die schlechten Arbeitsbedingungen eine Folge von Mobbing sind. Auch die ungleiche Mobbingverteilung bezüglich unterschiedlicher Branchen unterstreicht die Bedeutung organisationaler Ursachen. Der wesentliche Mechanismus besteht darin, dass Probleme in der Arbeitsorganisation oder in der Führung die Anzahl an Konflikten in der Organisation erhöht und zum Teil zu immer wiederkehrenden Konflikten führt. Wenn Kompetenzen zum Beispiel nicht klar geregelt sind, kann es bei bestimmten Entscheidungsprozessen immer wieder zu langwierigen Konflikten kommen. Wenn in einer Organisation generell mehr Konflikte auftauchen, dann steigt auch die Anzahl der Konflikte, die nicht gelöst werden und die auf die Dauer eskalieren.

Die Person des Täters gehört nach den Selbstaussagen der Mobbingbetroffenen zu den Hauptursachen von Mobbing. Empirisch gesichert ist, dass überdurchschnittlich häufig Männer in Vorgesetztenpositionen zu den „Tätern“ gehören. Als Ursachen werden Inkompetenz, Feindseligkeit und Konkurrenz genannt. Eine typische Konstellation ist das Aufeinandertreffen eines leistungsstarken Mitarbeiters mit einer wenig souveränen Führungskraft mit niedrigem Selbstwertgefühl und der Tendenz, in Konfliktsituationen aggressiv zu reagieren. Ein solcher Vorgesetzter wird beispielsweise einer Abteilung vorgesetzt, die vielleicht erwartet hat, dass die Stelle intern besetzt wird. Der neue Vorgesetzte kann mit der allgemein ablehnenden Haltung nicht gut umgehen. Insbesondere einem besonders qualifizierten langjährigen Mitarbeiter gegenüber sieht er sich unterlegen. Aus diesem Minderwertigkeitsgefühl heraus und weil er seine Autorität als Vorgesetzter bedroht sieht, beginnt er, gegen diesen Mitarbeiter vorzugehen.

In wieder anderen Fällen liegt die Hauptursache in den sozialen Beziehungen der Arbeitsgruppe. In einigen Studien wird Neid als eine bedeutende Ursache für Mobbing geäußert. Weitere wichtige Gründe sind nach Selbstaussagen der betroffenen Personen Wettbewerb um die Gunst des Vorgesetzten sowie das Bedürfnis, anders zu sein als die anderen. In der Sozialpsychologie ist gut belegt, dass Personen, die sich in ein oder mehreren Merkmalen von einer Gruppe unterscheiden, leicht zu Außenseitern werden und in eine Sündenbockrolle geraten. Dies zeigt sich auch bei Mobbing: Personen, die sich von ihren Kollegen unterscheiden, sind stärker mobbinggefährdet. In einer Studie von Leymann [1993] waren mehr als fünfmal so viele Behinderte wie Nichtbe-



hinderte und etwa doppelt so viele „untypische“ männliche Kindergärtner wie weibliche Kindergärtnerinnen von Mobbing betroffen.

Aus dem Schulbereich stammende Untersuchungen [Olweus, 1991] haben gezeigt, dass Kinder, die ängstlich, unsicher, vorsichtig, sensibel und ruhig sind, eher von anderen Kindern schikaniert werden. Dies dürfte auch den Alltagsvorstellungen eines typischen Opfers entsprechen. Bei Mobbing in Betrieb haben wir Ähnliches beobachtet: Personen, die selbstunsicher waren, sich wenig bemühten, sich in die Arbeitsgruppe zu integrieren, und Konflikte eher vermieden, hatten ein höheres Risiko, gemobbt zu werden. Aber auch Gegenteiliges lässt sich beobachten: Eine Gruppe von Mobbingbetroffenen erwies sich im Vergleich zu Arbeitskollegen als besonders leistungsorientiert, motiviert und gewissenhaft. In einigen Fällen gerieten sie, wie beschrieben, mit ihren Vorgesetzten in Konflikt, weil diese sich von ihnen bedroht sahen. In den meisten Fällen aber kamen sie mit den Normen der jeweiligen Arbeitsgruppe in Konflikt. 1997 und 1998 begingen zwei junge Polizistinnen in Berlin und München Selbstmord. Als Frauen waren sie Außenseiterinnen in einer Männerdomäne. Da Polizistinnen mit gefährlichen Situationen umgehen müssen, spielen Gruppennormen und insbesondere das „Sich-Verlassen-Können“ auf die anderen eine sehr große Rolle. Die Ansprüche, die diese jungen Frauen an ihren Beruf formulierten, vertrugen sich nicht mit denen der

männlichen Kollegen. Diese sahen in den Frauen Störfaktoren und eine Bedrohung ihrer Gruppenwerte, worauf sie schließlich mit Mobbing reagierten.

Alle dargestellten Ursachen von Mobbing spielen eine Rolle, wobei jeweils andere Ursachen überwiegen können. Häufig kommen mehrere dieser Ursachenfaktoren zusammen. Auch ist zu beobachten, dass sich ein Mobbingfall aus einer dieser Ursachen, z.B. aus organisationalen Missständen heraus entwickelt, dass aber ganz andere Faktoren, z.B. das Verhalten des oder der Mobbingbetroffenen dazu beitragen, dass ein Fall eskaliert.

### Auswirkungen von Mobbing

Die empirischen Untersuchungen zu Mobbing belegen übereinstimmend, dass die betroffenen Personen ungewöhnlich stark in ihrem Befinden beeinträchtigt sind, wie es sonst in der arbeitspsychologischen Stressforschung kaum zu finden ist. Am häufigsten wurden psychosomatische Beschwerden wie Angespanntheit, Nervosität, Kopfschmerzen, Schlafschwierigkeiten oder Alpträume sowie depressive Verstimmungen berichtet. Desweiteren kommt es zu obsessivem (zwanghaftem) Verhalten und Angststörungen und Symptomen, die denen des Posttraumatischen Stress-Syndroms (PTSD) entsprechen. Dieses ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass der betroffenen Person das traumatische Ereignis immer wieder durch den Kopf geht, sie kaum einen anderen Gedanken fassen kann und ihre Geschichte immer wieder erzählt.

Neben den gesundheitlichen Auswirkungen, dokumentiert durch Krankschreibung, sind die betrieblichen Auswirkungen zum Teil erheblich. Mobbing ist mit Versetzungen, Entlassungen und Neueinstellungen verbunden. Nur selten werden durch erfolgreiches „Hinausmobben“ Kosten gespart, meist werden erhebliche Kosten verursacht. Neben den Kosten durch Entlassungen, Neueinstellungen und anderen personellen Umstrukturierungen ist es einmal der zeitliche Aufwand, der in dem Mobbingfall selbst steckt. Für viele Mobbingfälle gibt es mehrere Aktenordner Schriftverkehr, hinter denen sich eine unüberschaubare Anzahl von Arbeitsstunden für Gespräche, Sitzungen und Verfassen von Briefen verbirgt. Dazu kommen Kosten für die rechtlichen Auseinander-

weitere Verschlimmerung von Mobbing nicht vermeiden lässt. Gibt es überhaupt eine erfolgreiche Bewältigung von Mobbing? Wir sind in mehreren Untersuchungen der Frage nachgegangen, was Personen getan haben, die Mobbing erfolgreich überstanden haben und von sich sagen, dass es ihnen wieder etwa so gut geht wie vor dem Auftreten von Mobbing. Wir haben diese Personen mit denen verglichen, die auch versucht haben, Mobbing zu bewältigen, die aber von sich sagen, dass alles nur noch schlimmer wurde. In einer ersten Studie [Knorz & Zapf, 1996] konnten wir bei den „erfolgreichen“ Mobbingopfern Folgendes feststellen:

- ▶ Grenzen setzen: Die Betroffenen erkannten meist nach gravierenden Mobbingverfahren, dass sie die Si-

troffenen zunächst eine persönliche Stabilisierung nötig, denn Mobbing hinterlässt deutliche physische und psychische Spuren. Dies konnte z.B. durch längere „Auszeiten“ (Krankschreibungen) und Psychotherapien unterstützt werden.

- ▶ Objektive Veränderungen der Arbeitsplatzsituation. Aber nur, wenn gleichzeitig mit den ersten beiden Punkten auch eine objektive Veränderung der Arbeitsplatzsituation einherging, konnte Mobbing wirksam abgestellt werden. Nur wenn Mobber und Gemobbte arbeitsorganisatorisch getrennt wurden, wenn Vorgesetzte durch klare Weisungen einschritten oder wenn sich am innerbetrieblichen Gefüge etwas grundlegendes veränderte, war dies möglich.

Unsere erste Studie führte zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass von 50 untersuchten Personen keine einzige Person aus eigener Kraft und ohne fremde Hilfe die Mobbing-situation in positivem Sinne bewältigen konnte. D.h. die so genannten aktiven problemorientierten Bewältigungsstrategien waren in keinem Fall erfolgreich. Dies bestätigt die Einordnung von Mobbing als eine extreme Form von sozialen Stressoren und spricht für die Nichtkontrollierbarkeit der Mobbing-situation durch die Betroffenen. Nur selten fanden Mobbingopfer eine gleichwertige Stelle in einem anderen Unternehmen. Nach jahrelangem Mobbing befanden sie sich oft in einer psychischen Verfassung, die es ihnen schwer machte, sich als attraktive Bewerber für ein neues Unternehmen zu präsentieren. Weitere Auswertungen aus neueren Studien sind in *Abbildung 2* dargestellt.

Zu den häufigsten Bewältigungsstrategien bei Mobbing gehören eher passive Strategien wie „der Mobbing-situation ausweichen“ oder „die Situation ignorieren“ sowie die eher aktive Strategie „Gespräche mit Angreifern führen“. Darin spiegelt sich wider, dass viele Mobbing-betroffene, nachdem ihnen die Tragweite des Problems bewusst geworden war, sich um eine aktive Problemlösung bemühten. Wenn sie dann feststellen mussten, dass dies nicht erfolgreich war, zogen sie sich zurück und versuchten, dem Problem und den Tätern so gut es ging, aus dem Weg zu gehen.

Weiterhin ergab sich: Personen, bei denen sich die Situation am Arbeitsplatz wieder verbesserte, waren offensichtlich vorsichtiger mit Strategien wie „Gespräche mit Angreifern führen“ oder Einschalten von Vorgesetzten und Betriebsrat bzw. Personalrat. In keinem einzigen Fall gaben sie an, häufiger am Arbeitsplatz zu



setzungen. Der wesentliche Punkt aber ist, dass in vielen Fällen Mobbing nur die Spitze des Eisbergs ist. In den Fällen, in denen Mobbing wesentlich durch die Täter- und Opferpersönlichkeiten bedingt ist, mag das Gesamtproblem auf diese Personen beschränkt sein. In den anderen Fällen aber verweist der Mobbingfall auf strukturelle Defizite der Organisation sowie auf Probleme in Arbeitsgruppen, in die eine Vielzahl an Personen einbezogen sind.

### Möglichkeiten der Bewältigung

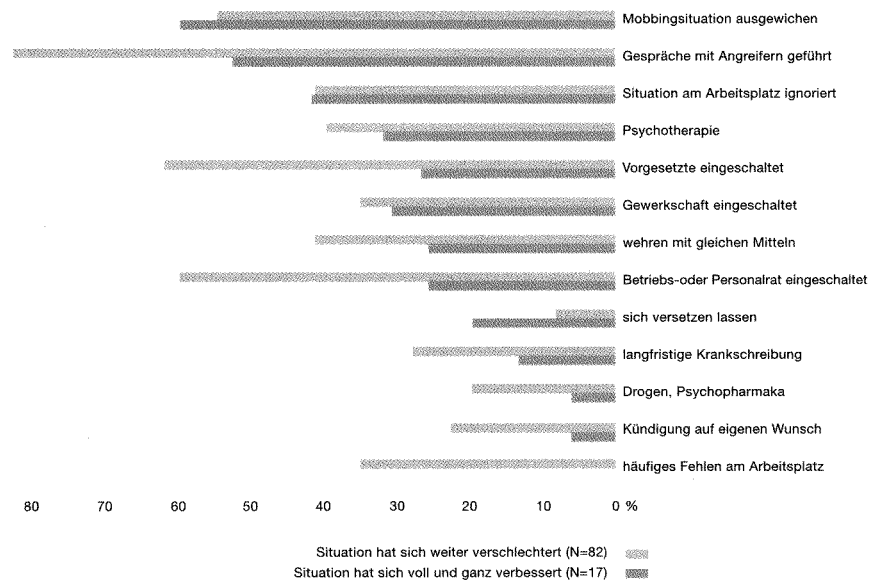
Betroffene machen häufig die Erfahrung, dass sich – egal was sie tun – eine

situation am Arbeitsplatz keinesfalls länger hinnehmen können. Es wurde ihnen klar, dass es eine Frage des persönlichen Überlebens geworden war, Mobbing in jedem Fall abzustellen. Sie zogen für sich eine klare Grenze und entschlossen sich, konsequent aus dem „üblen Spiel“ auszusteigen. Auszusteigen bedeutete auch, nicht mehr so leicht angreifbar zu sein, nicht mehr auf Eskalationsangebote einzugehen, stattdessen wieder eigene Ziele zu verfolgen und nicht nur „Spielball“ zu sein. Teilweise konnte eine Psychotherapie hier unterstützend wirken.

- ▶ Persönliche Stabilisierung. Um Grenzen setzen zu können, war für die Be-



### Die Bewältigung von Mobbing



**Abb. 2: Bewältigungsstrategien erfolgreicher und nicht erfolgreicher Mobbingopfer.** Auf dieser Abbildung werden Personen, die auf die Frage „Konnten Sie Ihre Situation am Arbeitsplatz verbessern?“ mit „Ja, voll und ganz“ antworteten, mit denen verglichen, die „Nein, die Situation hat sich noch weiter verschlechtert“ antworteten. Es sind Daten aus drei Untersuchungen zusammengefasst (N=304). Es zeigt sich, daß es insgesamt nur wenige Fälle gab, bei denen sich alles wieder verbesserte.

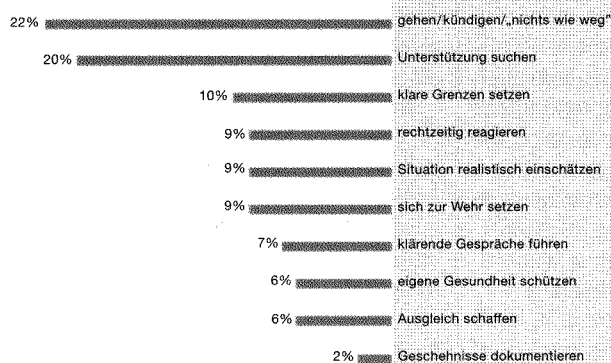
fehlen. Darin kann das Bemühen gesehen werden, sich in dieser prekären Situation nichts zu Schulden kommen zu lassen. Offensichtlich besaßen die erfolgreichen Mobbingopfer eine besondere Sensibilität für Eskalationsprozesse. Sie versuchten, Mobbing vor allem dadurch zu entschärfen, dass sie alle Handlungen vermieden, durch die sie selbst zu einer Eskalation der Situation beitragen könnten. Bemerkenswert ist hier sicherlich die Erkenntnis, dass Maßnahmen die geeignet sind, die eigenen Rechte zu wahren, nämlich das Einschalten von Vorgesetzten und Betriebsrat bzw. Personalrat, auf die Gegenseite provozierend wirken und das Fass vielleicht erst zum Überlaufen bringen.

Mit Hilfe der Frage „Welchen Rat würden Sie jemandem geben, der sich in einer ähnlichen Situation wie Sie (damals) befindet?“ haben wir Aussagen von

Mobbingbetroffenen bezüglich alternativer Verhaltensweisen und Bewältigungsstrategien erfasst. Diese wurden nach inhaltlichen Kriterien geordnet, wobei sich zehn verschiedene Kategorien ergaben. Diesen zehn Bereichen wurden alle geäußerten alternativen Bewältigungsstrategien zugeordnet, wobei die einzelnen Personen unterschiedlich viele Handlungsmöglichkeiten nannten (Abb. 3).

Das Verlassen der Firma ist die am meisten genannte Alternative, gefolgt vom Suchen nach Unterstützung, wobei beide durch eine starke Orientierung nach außen, weg vom Konflikt, gekennzeichnet sind. „klare Grenzen setzen“, „rechtzeitig reagieren“, „Situation realistisch einschätzen“, „sich zur Wehr setzen“ als auch „klärende Gespräche führen“ beziehen sich alle auf die Interaktion mit der Konfliktpartei, während sich „Gesundheit

### Ratschläge Betroffener



**Abb. 3: Ratschläge Betroffener zur Bewältigung von Mobbing.**

schützen“ und „Ausgleich schaffen“ auf die eigene Person im Sinne persönlicher Ressourcen konzentrieren. „Geschehnisse dokumentieren“ bezieht sich u.a. auf das Sammeln von Beweismaterial, um später, gegebenenfalls vor Gericht, etwas in der Hand zu haben.

## Ausblick

Trotz des verstärkten wissenschaftlichen und öffentlichen Interesses am Thema Mobbing ist die Situation im deutschsprachigen Raum aus der Sicht der von Mobbing betroffenen Personen

nach wie vor unbefriedigend: Häufig fehlen kompetente Anlaufstellen, Beratungen werden kaum mehr von den Krankenkassen bezahlt und die Zahl der telefonischen Beratungsstellen ist rückläufig. Einige Unternehmen wie VW, Ciba Geigy oder die Stadtverwaltungen in



**Professor Dr. Dieter Zapf (44)** studierte Psychologie und Evangelische Theologie in Neuendettelsau, Erlangen, Marburg und Berlin. Er promovierte 1988 an der

**Freien Universität Berlin** über methodische Probleme der Erfassung von Stress am Arbeitsplatz und habilitierte 1993 an der Universität Gießen über Handlungs-

**fehler bei der Arbeit am Computer. Nach einem Gastaufenthalt in Manchester und Professuren in Bielefeld und Konstanz wurde er 1997 als Professor mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an die Goethe-Universität berufen. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören Stress am Arbeitsplatz, speziell stressbezogene Arbeitsanalyse, sozialer Stress und Mobbing; psychologische Fehlerforschung und Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen.**

**Claudia Groß (24)** beschäftigt sich seit ihrer Tätigkeit als studentische Hilfskraft in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie bei Professor Zapf intensiv mit dem Thema Mobbing und untersuchte im Rahmen ihrer Diplomarbeit die Bewältigungsstrategien im Mobbingprozess. Seit 1994 studiert sie in Frankfurt Psychologie und war mehrere Jahre in der Fachschaft aktiv. Neben ihrem Studium sammelte sie praktische Erfahrungen als Lehrkraft beim Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., als Beraterin und Ausbilderin am Sorgentelefon für Kinder und Jugendliche e.V. und in der Psychologischen Personalberatung der Deutschen Lufthansa AG.

## Literatur

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.  
 Eilles-Matthiessen, C. (2000). Selbstwertrelevantes Vorgesetztenverhalten und Mitarbeiteremotionen – eine Tagebuchstudie. Dissertation am FB Psychologie, Goethe-Universität Frankfurt.  
 Einarsen, S. (in Druck). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*.  
 Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.  
 Groß, C. & Zapf, D. (1999). Bewältigungsstrategien im Mobbingprozess aus konflikttheoretischer Perspektive. Paper und Posterbeitrag auf der 1. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs, 15.-17.9.1999, Marburg.  
 Holzen Beusch, E. v., Zapf, D., & Schallberger, U. (im Druck). Warum Mobbingopfer ihre Arbeitsstelle nicht wechseln. *Zeitschrift für Personalforschung*.  
 Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing – eine extre-

me Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12-21.  
 Leymann, H. (1993). Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck: Rowohlt.  
 Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.  
 Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing and the development of post-traumatic stress disorders. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-276.  
 Mackensen, S. von, & Morfeld, M. (1999). The impact of mobbing on well-being and health-related quality of life of office workers. Symposium on „Mobbing“. 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, 12.-15.5.99. Helsinki: Finland.  
 Neuberger, O. (1999). Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen (3. Aufl.). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Olweus, D. (1991). Bullying/victim problems among school children. In I. Rubin & D. Pepler (Hrsg.), *The development and treatment of childhood aggression* (S. 411-447). Hillsdale, NJ: Erlbaum.  
 Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208.  
 Sheehan, M., Barker, M., & Rayner, C. (1999). Bullying at the workplace: theoretical and applied issues. Special issue of the *International Journal of Manpower* (Bd. 20, No. 1/2). Bradford: MCB University Press.  
 Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie*, 43, 1-25.  
 Zapf, D. (1999b). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.  
 Zapf, D. & Leymann, H. (Eds.) (1996). *Mobbing and victimization at work*. Special issue of the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2). Hove: Psychology Press.

Friedrichshafen oder München haben jedoch inzwischen Betriebsvereinbarungen zu Mobbing abgeschlossen und damit ein Zeichen gesetzt, dass sie dieses Thema ernst nehmen. Auch setzen sich Rehabilitationskliniken zunehmend mit dem Problem auseinander, um angemess-

lichten Mobbingfällen lassen sich keine Hinweise dazu finden. Allerdings gibt es mehrere Gründe, die auf einen Zusammenhang mit der Wirtschaftslage verweisen: Verschiedene Untersuchungen belegen, dass Mobbing dann häufig auftritt, wenn es zu organisationalen und damit

auch personellen Veränderungen kommt. Wenn sich Gruppen neu zusammenfügen müssen, müssen auch Konflikte bewältigt werden, und es besteht ein erhöhtes Mobbingrisiko. Außerdem führt die zunehmende Intensivierung der Arbeit dazu, dass weniger Zeit zur Beziehungspflege am Arbeitsplatz bleibt, wodurch Mobbing verhindert werden könnte. Ein dritter Grund wurde schon angesprochen: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit ist es wesentlich schwieriger, einen gleichwertigen Arbeitsplatz auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Viele Mobbingbetroffene verlassen ihren Arbeitsplatz nicht, weil sie nicht arbeitslos werden wollen.

Da nach allen Prognosen in absehbarer Zeit weder der wirtschaftliche Veränderungsdruck und damit die Notwendigkeit betrieblicher Umstrukturierungen abnehmen, noch die Arbeitslosenquote substantiell zurückgehen wird, wird „Mobbing am Arbeitsplatz“ noch geraume Zeit ein aktuelles Thema bleiben.



sene Therapien für Mobbingbetroffene zu entwickeln.

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob Mobbing nicht ein typisches Phänomen der neunziger Jahre und eine Folge der gegenwärtigen schwierigen Wirtschaftslage sei. Die Globalisierung der Wirtschaft, Verschlankung der Unternehmen und die anhaltende hohe Arbeitslosigkeit führten dazu, dass sich auch der Kampf der Arbeitnehmer untereinander um die Sicherung ihrer Arbeitsplätze verschärfe, dass die Solidarität schwinde, Ellbogenverhalten zunehme und jeder nur noch an die Sicherung seines eigenen Arbeitsplatzes denke, wobei jedes Mittel – eben auch Mobbing – recht sei. Diese Verrohung der Sitten gehe einher mit der allgemeinen Erhöhung der Gewaltbereitschaft in unserer Gesellschaft.

Diese Argumentation wird durch keine der vorliegenden Untersuchungen gestützt. Die angespannte wirtschaftliche Lage wird von den Mobbingbetroffenen so gut wie nie als wesentliche Ursache genannt und auch in den vielen veröffent-

