

# **MOBBING IN ORGANISATIONEN**

Diplomarbeit

von Mechthild Iburg

Fachgebiet: Arbeits- und Organisationspsychologie

Themensteller und erster Betreuer: Prof. Dr. S. Greif

Zweiter Gutachter: PD Dr. G. Gediga

# Mobbing in Organisationen

## I Theoretischer Teil

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2. Definitionen</b>	<b>6</b>
<b>3. Deskriptive Daten zu Mobbing</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Häufigkeit von Mobbing</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Erstes Auftreten von Mobbing</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Dauer des Mobbingprozesses</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Geschlechtsspezifisches Mobbing</b>	<b>11</b>
<b>3.4.1 Mobbingopfer</b>	
<b>3.4.2 MobbingtäterInnen</b>	
<b>3.5 Die Anzahl der Mobber</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Häufigkeit in den unterschiedlichen Branchen</b>	<b>12</b>
<b>3.7 Stellung der Mobber in der Hierarchie</b>	<b>13</b>
<b>4. Der Verlauf von Mobbing</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Phase 1: Die täglichen Konflikte</b>	
<b>4.2 Phase 2: Mobbing etabliert sich</b>	
<b>4.3 Phase 3: Phase der Rechts- und Machtübergriffe</b>	
<b>4.4 Phase 4: Der Ausschluss</b>	
<b>4.5 Phase 5: Die psychiatrische Stigmatisierung des Opfers</b>	
<b>4.6 Diskussion</b>	
<b>5. Mobbingstrategien und Auftretenshäufigkeit dieser Strategien</b>	<b>16</b>
<b>5.1 Mobbingstrategien</b>	<b>16</b>
<b>5.2 Auftretenshäufigkeit dieser Strategien</b>	<b>19</b>
<b>6. Auswirkungen von Mobbing</b>	<b>20</b>
<b>6.1 Beeinträchtigungen für die Gemobbten</b>	<b>20</b>
<b>6.1.1 Gesundheitliche Beeinträchtigungen</b>	
<b>6.1.2 Folgen für den Arbeitsbereich</b>	
<b>6.1.3 Folgen im privaten Bereich</b>	
<b>6.2 Kosten für die Unternehmen</b>	<b>22</b>
<b>7. Ursachen von Mobbing</b>	<b>23</b>
<b>7.1 Ursachen in der Organisation</b>	<b>24</b>
<b>7.1.1 Systembezogene Merkmale</b>	<b>24</b>
<b>7.1.1.1 Organisationsziele</b>	
<b>7.1.1.2 Organisationsverfassung</b>	
<b>7.1.1.3 Organisationsstruktur</b>	
<b>7.1.1.4 Organisationsform</b>	
<b>7.1.1.5 Organisationskultur</b>	

<b>7.1.2 Stress am Arbeitsplatz</b>	<b>29</b>
7.1.2.1 Das Stress-Konzept von Seyle	
7.1.2.2 Das Stress-Konzept von Lazarus	
7.1.2.3 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzstress und Sozialen Stressoren	
<b>7.1.3 Versagen von Führungskräften</b>	<b>36</b>
7.1.3.1 Schlechtere Information durch den Vorgesetzten	
7.1.3.2 Weniger Delegationsverhalten	
7.1.3.3 Weniger unterstützende Führung	
7.1.3.4 Weniger Handlungsspielraum	
<b>7.2 Ursachen in der Gruppe</b>	<b>37</b>
7.2.1 Außenseiter in der Gruppe	
7.2.2 Die Suche nach dem "Sündenbock"	
7.2.3 Neid	
7.2.4 Konkurrenz und Machtkämpfe	
<b>7.3 Ursachen im Opfer</b>	<b>40</b>
7.3.1 Selbstunsicherheit	
7.3.2 Neurotizismus	
7.3.3 Leistungsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit	
7.3.4 Konfliktvermeidung	
<b>7.4 Ursachen bei den TäterInnen</b>	<b>44</b>
7.4.1 Mikropolitisch bedingtes Mobbing	
7.4.2 Mobbing aus persönlichen Gründen	
7.4.3 Nicht bewusstes Mobbing	
<b>7.5 Die TäterInnen-Opfer-Interaktion</b>	<b>45</b>
<b>7.6 Gesellschaftliche Ursachen</b>	<b>47</b>
<b>8. Theoretische Ansätze zum Verständnis von Mobbing</b>	<b>48</b>
<b>8.1 Sozialisations- und lerntheoretische Interpretation</b>	<b>48</b>
<b>8.2 Gruppendynamisch-systemische Interpretation</b>	<b>49</b>
<b>8.3 Labelling - und attributionstheoretische Interpretation</b>	<b>50</b>
<b>8.4 Konflikttheoretische Interpretationen</b>	<b>50</b>
<b>8.5 Psychodynamische Interpretation</b>	<b>52</b>
<b>8.6 Mikropolitische Interpretation: Mobbing als grausames Spiel</b>	<b>53</b>
<b>9. Reaktionen auf das Phänomen Mobbing</b>	<b>54</b>
<b>9.1 Bewältigungsmöglichkeiten des Gemobbten</b>	<b>54</b>
<b>9.2 Betriebliche Interventionen</b>	<b>56</b>
9.2.1 Frühe Signale erkennen	
9.2.2 Einschalten des Vorgesetzten oder des Betriebsrats, bzw. der Gewerkschaften	

<b>9.3 Externe Intervention</b>	<b>57</b>
<b>9.3.1 Schlichtungsverfahren</b>	
<b>9.3.2 Mobbing-Analyse</b>	
<b>9.3.3 Auf Phasen bezogene Interventionen</b>	
<b>9.3.4 Rechtliche Gegenmaßnahmen</b>	
<b>9.3.5 Medizinische und psychotherapeutische Hilfe für das Opfer</b>	
<b>9.4 Die Wirksamkeit der Maßnahmen gegen Mobbing</b>	<b>61</b>
<b>10. Prävention</b>	<b>62</b>
<b>11. Die Mobbing-Kontaktstelle als umfassendes Programm</b>	<b>64</b>
<b>12. Abschließende Gedanken zum Teil I</b>	<b>65</b>
<b>II Empirischer Teil</b>	<b>67</b>
<b>Fragebogenuntersuchung zum Thema: "Stress, Konflikte und Mobbing in Sozialen Unternehmen"</b>	<b>67</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>67</b>
<b>2. Definitionen</b>	<b>67</b>
<b>2.1 Mobbing</b>	
<b>2.2 Soziale Unternehmen</b>	
<b>3. Ziel der Untersuchung</b>	<b>68</b>
<b>4. Hypothesen</b>	<b>69</b>
<b>5. Methoden</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Begründung der Fragebogenuntersuchung</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Die Stichprobe</b>	<b>72</b>
<b>5.3 Inhalt des Fragebogens und Überprüfung der Instrumente</b>	<b>73</b>
<b>6. Darstellung der Ergebnisse</b>	<b>83</b>
<b>6.1 Zuordnung der Gruppen</b>	<b>83</b>
<b>6.2 Arbeitsbereiche</b>	<b>84</b>
<b>6.3 Organisatorische Arbeitsbedingungen</b>	<b>86</b>
<b>6.3.1 Veränderungen am Arbeitsplatz</b>	
<b>6.3.2 Arbeitsbezogene Stressoren, bzw. Ressourcen</b>	
<b>6.3.2.1 Zeitdruck</b>	
<b>6.3.2.2 Handlungsspielraum</b>	

<b>6.4 Das Soziale Klima am Arbeitsplatz</b>	<b>89</b>
6.4.1 Die Skala " Betriebsklima"	89
6.4.2 Die Skala "Kommunikation und Konflikte"	90
6.4.3 Einstellung zu Konflikten	91
6.4.4 Belastung durch erkrankte Mitarbeiter	92
6.4.5 Soziale Unterstützung	93
6.4.6 Wertschätzung	94
<b>6.5 Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing</b>	<b>98</b>
6.5.1 Psychosomatische Beschwerden	98
6.5.2 Gereiztheit und Belastetheit	100
6.5.3 Fehltage	101
<b>6.6 Korrelationen der Variablen</b>	<b>102</b>
<b>6.7 Diskriminanzanalyse</b>	<b>104</b>
<b>6.8 Der Mobbingprozess - aus der Sicht der Betroffenen</b>	<b>109</b>
6.8.1 Häufigkeiten	109
6.8.2 Verhalten der Vorgesetzten und KollegInnen	111
6.8.3 Verhalten der Betroffenen	113
6.8.4 Mobbingursachen	115
<b>6.9 Soziodemographische Daten im Vergleich</b>	<b>116</b>
6.9.1 Mobbing und Geschlecht	116
6.9.2 Mobbing und Alter	117
6.9.3 Mobbing und Bildung	117
6.9.4 Mobbing und Familienstand	118
6.9.5 Mobbing und Arbeitsdauer	119
<b>6.10. Prävention und Intervention</b>	<b>120</b>
6.10.1 Prävention	120
6.10.2 Intervention	122
<b>7. Diskussion</b>	<b>123</b>
<b>8. Zusammenfassung</b>	<b>131</b>
<b>9. Gedanken zum Abschluss</b>	<b>140</b>
<b>10. Nachwort und Dank</b>	<b>141</b>
<b>11. Anhang</b>	<b>142</b>
11.1 Tabellen	142
11.2 Auflistung der Tabellen und Abbildungen der Diplomarbeit	147
<b>12. Literaturverzeichnis</b>	<b>149</b>

# **I Theoretischer Teil**

## **"Mobbing in Organisationen"**

**"Viel ist schon gewonnen,  
wenn nur einer aufsteht  
und Nein sagt".  
Bertold Brecht**

### **1. Einleitung**

Mobbing ist ein relativ neues Wort, aber es handelt sich um ein altes Phänomen, das einen neuen Namen bekam. Es geht um ein Betriebsklima, das Menschen die Freude an der Arbeit nimmt und sie an ihre psychischen Grenzen bringt oder sogar zum Ausstieg aus der Arbeit zwingt.

Es sind inzwischen einige Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt worden, mit unterschiedlichen Fragestellungen. Diese Arbeit soll im ersten Teil einen Überblick über ausgewählte Literatur und Studien zu Mobbing geben, im zweiten Teil werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung dargestellt. Da die Frage nach den Ursachen für mich besonders interessant ist, möchte ich in meiner Arbeit an dieser Stelle den Schwerpunkt setzen. Eine wesentliche Fragestellung für mich ist dabei: Was bringt Menschen dazu, jemanden so zu schikanieren, dass er oder sie nur noch mit Angst und Widerwillen zum Arbeitsplatz geht, bzw. wo liegt der Grund, dass ein Mensch die intensive Verachtung von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen auf sich zieht? Ich möchte versuchen, im Durchsehen der vorliegenden Literatur eine vorläufige Antwort zu finden.

### **2. Definitionen**

#### **2.1 Mobbing**

BRODSKY (1976) war der erste, der über Mobbing im Arbeitsverhältnis berichtete, er war Leiter einer Schiedskommission. In den letzten Jahren sind einige Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt worden. Eine repräsentative schwedische Studie von LEYMAN war hier bahnbrechend.

Nach NEUBERGER ist der Begriff abgeleitet von "to mob", das soviel bedeutet wie "jemand bedrängen", "angreifen" ( NEUBERGER, 1999, S. 2). Verwandt damit ist der Begriff "bullying", was man mit "tyrannisieren" übersetzen kann - dies bezieht sich vor allem auf schikanierendes Vorgesetztenverhalten.

Eine andere Erklärung sieht den Ursprung in dem englischen Wort "mob", was übersetzt "die Meute", "der Pöbel" bedeutet. Diese Bedeutung ist im Blick auf mehrere Täter sehr treffend.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Definitionen, von denen ich einige hier kurz gegenüberstellen möchte.

Nach ZAPF kann Mobbing als "eine extreme Form sozialer Stressoren" eingeordnet werden (KNORZ und ZAPF, 1996, S.12).

LEYMANN wählt eine Arbeitsdefinition: "Der Begriff beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen" (LEYMANN, 1998, S. 21). Diese Definition wird am häufigsten benutzt.

OLWEUS betont in seiner Definition die Unterlegenheit des Opfers und schließt zudem auch nicht-kommunikative Handlungen mit ein: "Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist" (zitiert in: KNORZ und ZAPF, 1996, S. 3).

Von Mobbing spricht man nur, wenn sich die negative Behandlung mindestens einmal pro Woche ereignet und über einen Zeitraum von mindestens 1/2 Jahr erstreckt.

Einmalige Handlungen sind nicht als Mobbing anzusehen. Auch negatives Verhalten eines Vorgesetzten mehreren Untergebenen gegenüber ist nicht als Mobbing anzusehen, da hier Solidarität unter den Kollegen möglich ist, was als "Stresspuffer" angesehen werden kann.

NEUBERGER bietet noch eine andere Definition an ( NEUBERGER, 1999, S. 19): "Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit". Hier sind entweder die Handlungen übel oder auch die Absicht allein. Der Begriff "mitspielen" ist neu: Neuberger sieht hier den aktiven Beitrag des Opfers. So entsteht eine gegenseitige Aufschaukelung. Damit steht er im Widerspruch zu den Definitionen, die die Betroffenen als unterlegene Opfer sehen. NEUBERGER nimmt eine nähere Beschreibung des Übels vor. Die Bewertung einer Handlung von seiten des Betroffenen spielt eine wichtige Rolle. Der Zeitraum und die Intensität der Handlungen sind nicht allein entscheidend. NEUBERGER bezieht die individuell unterschiedlichen Bewältigungsmöglichkeiten einer Person mit ein, die bei dem einen stärker sind und länger greifen, bei einer andern schwächer und kürzer wirksam sind. Das erinnert an das transaktionale Stressmodell von LAZARUS, wo Bewertung und Bewältigung des Individuums eine entscheidende Rolle im Blick auf Stress spielt - darauf werde ich im Weiteren noch ausführlicher eingehen.

WALTER grenzt Mobbing noch stärker ein: "Es genügt also nicht, Mobbing durch strategisches Handeln der Täter erklären zu wollen... Erst, wenn der Gemeinte sich auch gemeint fühlt und in die Opferrolle schlüpft, beginnt Mobbing. Lehnt der Gemeinte die Opferrolle ab, hat der Angriff keinen Erfolg". (WALTER, 1993, S. 36)

Hier kommt das Annehmen der Rolle von seiten des Mobbingopfers hinzu als wesentlicher Aspekt für Mobbing. Dafür spricht auch der Befund, dass "Ignorieren" der negativen Handlungen nach der Studie von ZAPF (ZAPF, 1996, S.19) in 67% der Fälle zur Verbesserung der Situation führte.

WALTER bietet eine praxisrelevante Definition von Mobbing an (WALTER, 1993, S. 38):

Mobbing bezeichnet Konflikte,

- ◆ bei denen nur alle verlieren,
- ◆ bei denen auf die Dauer einzelne Personen deutlich unterliegen, und zwar nicht nur im Bezug auf diesen einen Konflikt, sondern mit ihrer ganzen Persönlichkeit,
- ◆ die nichts mehr mit der Suche nach einer Lösung, einem Kompromiss zu tun haben, sondern die nur um ihrer selbst willen geführt werden,
- ◆ die aus unsichtbaren, irrationalen Interessen geführt werden, (hier sind die Situationen allerdings unterschiedlich - manchmal liegt auch eine klare Absicht vor - Anm. d. V.)
- ◆ bei denen Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, die alle Parteien grundsätzlich verurteilen und für die beide Seiten keine Verantwortung übernehmen,
- ◆ bei denen die Parteien sich gegenseitig für die Eskalation verantwortlich machen,
- ◆ bei denen ein sichtbarer Streitgrund, der rational zu lösen wäre, nicht oder nicht mehr erkennbar ist,
- ◆ bei denen alle Beteiligten eine rationale Auseinandersetzung ablehnen und auf der in ihren Augen berechtigten emotionalen Positionen bestehen,
- ◆ die sich durch beiderseitige Hilflosigkeit auszeichnen.

Auffällig ist hier die Betonung der "irrationalen" Interessen, bzw. die emotionale Seite des Konfliktes. Auch andere Autoren weisen darauf hin, dass ab einem bestimmten Punkt für Außenstehende der Grund des Konfliktes nicht mehr einsichtig ist.

Als Mobber sieht WALTER in diesem Prozess diejenigen an, die den aktiven Part übernehmen und die in der Regel kein Schuldbewusstsein zeigen. Das Stichwort "Hilflosigkeit" taucht in Walters Definition auf und wird interessanterweise sowohl den gemobbten als auch den mobbenden Personen zugeschrieben.

PROSCH definiert Mobbing als "sozialen Konfliktprozess, ... in dessen Verlauf mit zunehmender Eskalation eine Personifizierung von Streitpunkten stattfindet. Der Ursprung der Entstehung liegt primär in strukturellen und sozialen Faktoren, die sich auf das Verhaltensmuster der am Konfliktprozess beteiligten Personen auswirken. Die dabei gezeigten Konfliktverhaltensweisen sind gekennzeichnet durch systematische feindselige Handlungen, die von einem Individuum oder einer Gruppe nachhaltig gegen eine bestimmte Person gerichtet werden, welche dem Konflikt auf Dauer deutlich unterliegt und für diese Person wie auch für den Betrieb negative Folgen mit sich bringen" (PROSCH, 1995, S. 21). Diese Definition nimmt Ursachen und Folgen des Mobbing mit auf. Interessant ist die Sichtweise, dass Streitpunkte personifiziert werden. Die sachliche Ebene wird beim Mobbingprozess verlassen und anstatt gegensätzliche Standpunkte zu diskutieren, werden Personen anstelle von Streitthemen in Angriff genommen. PROSCH bringt hier eine Erklärung für die Entstehung von Mobbing: strukturelle und soziale Faktoren wirken sich demnach auf

Verhaltensweisen von Menschen aus - wobei die Frage ist, ob solch eine Aussage nicht über die Funktion einer Definition hinausgeht.

Die Definition, die meiner Arbeit zugrundeliegt, lehnt sich an LEYMANN und WALTER an:

**Unter " Mobbing " versteht man negative, kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft (im Durchschnitt einmal pro Woche) und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen. Dabei ist es wichtig, dass die betroffene Person diese Handlungen bewusst wahrnimmt.**

Es geht mir in dem angefügten Satz darum, dass eine Person die negativen Handlungen auch beschreiben kann, sowohl die Art der Handlungen, als auch die Häufigkeit, mit der sie vorkommen. Dies ist meiner Meinung nach ein wichtiges Merkmal: Die Handlungen werden "empfangen" und die betroffene Person merkt, dass sie ihr persönlich gelten.

### **3. Deskriptive Daten zu Mobbing**

Bei diesen Daten lege ich vor allem die Überblicksstudie von ZAPF zugrunde (ZAPF 1999).

#### **3.1 Häufigkeit von Mobbing**

Es gibt noch keine substantiellen Längsschnittstudien zu Mobbing. Daher stützen sich die Angaben im wesentlichen auf schwedische Studien.

ZAPF fand in seiner Studie (ZAPF, 1999, S. 3), dass die Häufigkeiten schwanken, entsprechend der Strategie, die für eine Untersuchung benutzt werden:

1. Strategie: Es wird eine ausführliche Definition von Mobbing vorgegeben.

Frage: "Sind Sie ein Mobbingopfer?" Hier gibt es die niedrigsten Mobbingraten.

Interessant ist hier, dass Menschen sich als Mobbingopfer bezeichnen, die z.T. das Kriterium der Zeitspanne (nach LEYMANN) nicht erfüllen oder dass Menschen sich nicht als Mobbingopfer bezeichnen, die alle Kriterien erfüllen.

Das unterstreicht die These NEUBERGERS oder WALTERS, dass die Bewertung des Mobbingopfers, bzw. seine Bewältigungsstrategien bei der Definition eine wichtige Rolle spielen.

2. Strategie: In einer Fragebogenuntersuchung werden Mobbinghandlungen abgefragt (z.B.: LEYMANN) anschließend wird nach Häufigkeit und Intensität ausgewertet. Hier werden mittlere Mobbingraten erzielt.

3. Strategie: Auf einer Skala wird ein Cutoff-Punkt bestimmt (z.B.: BJÖKQVIST).

Hier kommt es darauf an, wo der Cutoff-Punkt gesetzt wird.

Nach dieser Strategie werden die höchsten Mobbingraten erzielt (ca. 16%).

Es gibt von daher breite Schwankungen: Die Werte reichen von 0,3 - 26,6%. Die hohen Werte kommen nach ZAPF durch Selektionseffekte zustande oder es wurden Branchen untersucht, in denen besonders hohe Mobbingraten zu finden sind (z.B. im sozialen Bereich). Realistische Werte bieten nach ZAPF die Studien von EINARSEN und LEYMANN: Diese liegen zwischen 1,2 und 3,5%.

In der Studie, die NORMANN und ZUR MÜHLEN vorgelegt haben (NORMANN & ZUR MÜHLEN; 2000, S. 120), wurden zwei große Organisationen untersucht, und in beiden ergab sich eine Mobbinghäufigkeit von 9,8, bzw. 10%, die nach Zapfs Überblicksstudie über dem geschätzten Durchschnittswert liegt.

NIEDL fand in einer Krankenhausstudie, dass auch Nichtgemobbte bis zu 5 Mobbinghandlungen angaben (zitiert in: NEUBERGER, 1999, S. 38). Das ließe darauf schließen, dass man nicht immer so klar trennen kann zwischen gemobbten und nicht gemobbten Personen. NEUBERGER schlägt daher vor, Mobbing nicht mit Leymanns Kategorien festzulegen (mind. 1x pro Woche / mind. 6 Monate), also nicht als eine Ja-Nein-Angelegenheit zu betrachten, sondern es auf einem Kontinuum zu sehen.

"Zwischen den Extrempolen lassen sich Grade der Mobbingintensität definieren, die sich aus Kombinationen von Inhalten, Schweregraden, Häufigkeiten und Dauerangaben zusammensetzen könnten" (NEUBERGER, 1999, S. 38).

HESSE und SCHRADER (1993, S. 20ff) berichten von einer Untersuchung (Infas, 1991-1992) zum Betriebsklima am Arbeitsplatz, bei der mehr als ein Drittel der Berufstätigen im Westen das Betriebsklima als eher schlecht (4%) oder nur erträglich (14%) einordneten. In Ostdeutschland waren es 12% (eher schlecht) und 32% (nur erträglich).

6,2 Millionen Arbeitnehmer hassen einen Kollegen sogar so sehr, dass sie ihn am liebsten entlassen würden, wenn es in ihrer Macht stünde. - Hier denke ich, liegt ein wesentlicher Grund für ein Phänomen wie Mobbing, auch wenn es nicht immer bis zu einem vollständigen Mobbingprozess kommt.

**Fazit:** Ich denke, für eine Kontinuumsannahme spricht die Auftretenshäufigkeit von Vorstufen des Mobbing, ebenso wäre eine Berücksichtigung der Individualität optimal, aber kategorische Merkmale helfen dazu, ein Konstrukt genau zu bestimmen, Häufigkeiten zu erfassen und es für wissenschaftliche Forschung vergleichbar zu machen und daher sind solche Arbeitsdefinitionen, wie die von LEYMANN wichtig.

### **3.2 Erstes Auftreten von Mobbing**

ZAPF fand in seiner Überblicksstudie folgende Daten (ZAPF, 1999, S. 6):

- ◆ Bei 1/3 der Befragten begann Mobbing innerhalb der ersten sechs Monate am neuen Arbeitsplatz.
- ◆ 12% gaben an, von Anfang an gemobbt worden zu sein. Ein möglicher Grund: Die Kollegen waren gegen die Neubesetzung der Stelle.
- ◆ Erhöhtes Mobbing-Risiko gab es ebenfalls bei personellen Veränderungen.
- ◆ Bei 26% begann Mobbing erst nach mehr als 5jähriger Tätigkeit.

Hieraus kann man ersehen, dass Personalauswahl und -veränderung eine wesentliche Rolle spielen.

### **3.3 Dauer des Mobbingprozesses**

Der Durchschnittswert, wenn man alle Studien betrachtet, liegt zwischen 15 und 47 Monaten (ZAPF, 1999, S. 6), also meist über der von LEYMANN festgelegten Zeitdauer von 6 Monaten.

### **3.4 Geschlechtsspezifisches Mobbing**

#### **3.4.1 Mobbingopfer**

In den verschiedenen Studien sind Frauen als Opfer überrepräsentiert. Es gibt hier mehr oder weniger stark ausgeprägte Unterschiede. Ein möglicher Grund dafür wird häufiger genannt: Frauen sind eher bereit, gesundheitliche Probleme zuzugeben und Hilfe zu suchen als Männer (ZAPF, 1999, S. 7). Und in den Gesamtstichproben sind die Verteilungen zu beachten (z.T. mehr Frauen insgesamt).

In der Untersuchung von NORMANN UND ZUR MÜHLEN dagegen sind Frauen und Männer gleichermaßen von Mobbing betroffen ( NORMANN UND ZUR MÜHLEN; 2000, S. 121).

#### **3.4.2 MobbingtäterInnen**

Hier sind die Männer im Schnitt häufiger vertreten. Die Gründe dafür könnten u.a. sein, dass Mobber häufig Vorgesetzte sind, und in den führenden Positionen findet man Frauen seltener als Männer.

LEYMANN berichtet, dass Frauen eher von Frauen gemobbt werden und die Männer eher von Männern, Frauen dagegen sind eher Opfer von Männern als umgekehrt (LEYMANN, 1998, S. 87). Dies wird in deutschen, österreichischen und englischen Studien bestätigt (ZAPF, 1999, S. 8).

### 3.5 Die Anzahl der Mobber

Skandinavische Untersuchungen zeigen folgende Ergebnisse im Blick auf die Anzahl der Mobber:

- ◆ in 1/3 der Fälle: ein Mobber,
- ◆ bei 20% mehr als vier Personen.

In deutschen Untersuchungen ist das Zahlenverhältnis anders:

- ◆ In der Hälfte der Fälle waren mehr als vier Personen beteiligt.

Bei diesen Untersuchungen handelte es sich um extremes Mobbing. Die Frage ist allerdings, ob hier ein Selektionseffekt vorliegt.

Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen Anzahl der Mobber und Dauer des Mobbing. Es scheint so, als ob immer mehr Mobber hinzukommen, je länger der Mobbingprozess andauert (ZAPF, 1999, S. 8).

### 3.6 Häufigkeit in den unterschiedlichen Branchen

Leymann fand in seinen Untersuchungen prozentual mehr Mobbingopfer in folgenden Bereichen:

- ◆ Branchen: in Schule, Universität, übriger Unterricht,
- ◆ Funktionen: in Verwaltung, Ausbildung,
- ◆ Betriebsarten: Multinationaler Konzern,  
Staatliche Behörde kommunale Behörde und Betrieb

In den deutschen Studien (ZAPF, 1999, S. 9) gibt es eine einheitliche Überrepräsentation von Mobbingopfern:

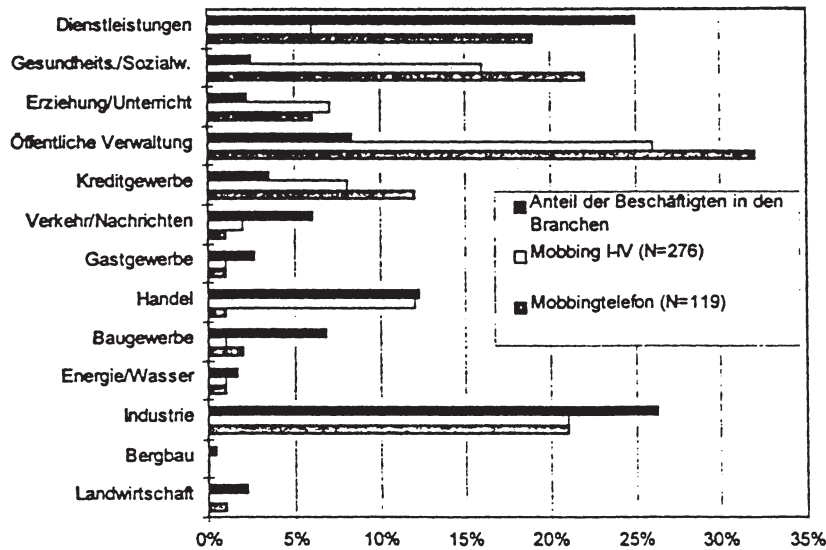
- ◆ im Gesundheitsbereich (Anteil des Gesundheitsbereiches an der Gesamtstudie: 2,5%, (Anteil an Mobbingopfern: ca. 20%)
- ◆ im Erziehungsbereich
- ◆ im Kreditgewerbe

Eine mögliche Erklärung bietet ZAPF: im öffentlichen Dienst ist es schwieriger, den Arbeitsplatz zu wechseln. Eine Folgerung daraus könnte sein: Da, wo Kommunikation und Koordination eine wichtige Rolle spielt (wie im Erziehungs- und Gesundheitsbereich - oder auch im kirchlichen Bereich), ist das Mobbingrisiko besonders groß. Es gibt eine Unterrepräsentation

- ◆ im Bereich Verkehr und Handel
- ◆ im Gaststättengewerbe
- ◆ im Baugewerbe und in der Landwirtschaft.

Das Fazit, das ZAPF daraus zieht: Mobbing scheint besonders ein Problem der Angestellten, Beamten und Führungskräfte zu sein. Obwohl es auch Daten gibt zu Mobbing im Arbeiterbereich.

### Mobbing in unterschiedlichen Branchen in Deutschland



Anmerkungen: Mobbing I-IV: Gießener, Bielefelder, Konstanzer und DAG-Studie; Mobbingtelefon: Mobbingtelefon Stuttgart (Zapf, Renner et al., 1996).

Abb. 1: Mobbing in unterschiedlichen Branchen in Deutschland (aus: ZAPF, 1999, S. 9)

### 3.7 Stellung der Mobber in der Hierarchie

In Skandinavien sind in über 50% aller Fälle Vorgesetzte am Mobbing beteiligt, in Deutschland sogar in 70% der Fälle. Das Machtgefälle scheint eine Rolle zu spielen. Leider wird das Thema in der Führungsforschung vernachlässigt.

In 40-80% der Fälle sind KollegInnen die Mobber. Es gibt dagegen nur wenige Fälle, in denen Untergebene die Mobber sind.

NORMANN UND ZUR MÜHLEN kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass auf allen Ebenen der Organisationen die Wahrscheinlichkeit gleich groß ist, gemobbt zu werden. Sie konnten in ihrer Untersuchung keine bedeutsamen Unterschiede feststellen (NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000, S. 133).

Es scheint allerdings so zu sein, dass der Einfluss der Vorgesetzten im Mobbingprozeß selbst eine entscheidende Rolle spielt. KNORZ stimmt LEYMANN darin zu, dass es nur dann zu Mobbing kommen kann, wenn Vorgesetzte es zulassen. "Vorgesetzte sind diejenigen, die das soziale Klima maßgeblich prägen" (KNORZ, 1994, S. 143). Untergebene haben weniger Einfluss und es scheint logisch, dass sie eher gemobbt werden als ihrerseits zu mobben.

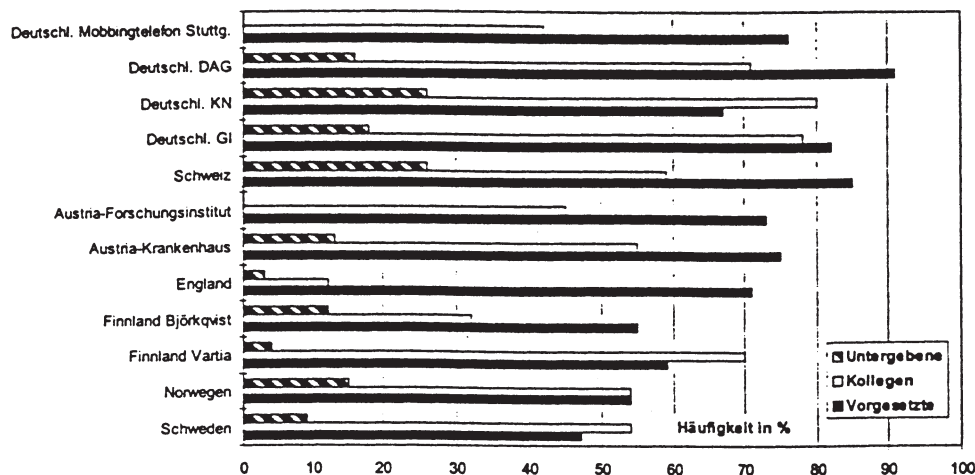


Abb.2: Betriebliche Stellung der Mobbingtäter (aus ZAPF, 1999, S. 10)

#### 4. Der Verlauf von Mobbing

Ein Verlaufsmodell über die vier Phasen des Mobbing bietet LEYMANN. Er hat vier Mobbing-Phasen beschrieben (LEYMANN, S. 57ff):

##### 4.1. Phase 1: Die täglichen Konflikte

- ◆ Konflikte sind nötig und unvermeidbar, auch um Veränderungen herbeizuführen.
- ◆ Nur ein Bruchteil der auftretenden Konflikte entwickeln sich zu Mobbing.
  - KNORZ fand in ihrer Untersuchung jedoch nicht immer einen Anfangskonflikt und stellt LEYMANNS Postulation in Frage (KNORZ, 1994, S. 83) - .
- ◆ Es treten nach LEYMANN in dieser Phase mehr und mehr Gemeinheiten und Schikanen gegen eine Person auf.

##### 4.2 Phase 2: Mobbing etabliert sich

Es gibt keine eindeutige Erklärung für die Etablierung von Mobbing. Meist hätte Mobbing durch das Eingreifen eines Vorgesetzten verhindert werden können. Der psychisch zerstörende Einfluss des Mobbing auf das Opfer beginnt:

- ◆ Das Selbstvertrauen wird gestört.
- ◆ Stress-Symptome stellen sich ein.
- ◆ Existenzangst entsteht.
- ◆ Verteidigungsverhalten setzt ein.
- ◆ Die Person wird "verhaltensauffällig".

Diese Phase kann allerdings auch übersprungen werden.

### **4.3 Phase 3: Phase der Rechts- und Machtübergrieffe**

- ◆ Die Produktion oder Verwaltung eines Betriebes wird negativ beeinflusst.
- ◆ ArbeitgeberIn greift ein - meist sehr spät, die betroffene Person wird ermahnt, versetzt oder die Kündigung wird angedroht.
- ◆ Es geschehen Rechtsbrüche, und die Gewerkschaft wird eingeschaltet. Unterdessen wird um so eher versucht, die Person loszuwerden.
- ◆ Das Opfer wird hilflos - die Täter werden meist nicht zur Rechenschaft gezogen. Rechtsbrüche werden begangen:
  - ◆ Keine Anhörung findet statt; es werden keine Mitteilungen von den Vorgesetzten entgegengenommen (auch schriftliche nicht)
  - ◆ Absichtliches Mobbing wird benutzt, um eine Eigenkündigung herbeizuführen.
  - ◆ Fristen werden gesetzt, die das Opfer nicht einhalten kann.
  - ◆ Verleumdung kommt ins Spiel.
  - ◆ Es gibt keine Aufklärung über die Rechtslage.
  - ◆ Vertrauliche Informationen werden gegen das Opfer missbraucht.
  - ◆ Absprachen von Arbeitgeber und Gewerkschaft finden hinter dem Rücken des Opfers statt.

KNORZ sieht die Phase drei nicht als eigenständige Phase an, sondern als eine mögliche Strategie, die schon am Anfang im Spiel sein kann, wenn Vorgesetzte Mobbing betreiben.

### **4.4 Phase 4: Der Ausschluss**

- ◆ Abschieben und Kaltstellen
  - ◆ Ausgrenzung innerhalb der Betriebes auf einen unsinnigen Arbeitsplatz.
  - ◆ Gehalt wird weitergezahlt, es gibt aber keine Aufträge mehr oder Verlegenheitsarbeit.
  - ◆ Fortlaufende Versetzungen.  
Es besteht keine Möglichkeit, sich dagegen zu wehren.
- ◆ Krankschreibungen
  - ◆ In der Phase der Rechtsbrüche dauern die Fehlzeiten oft Monate.
  - ◆ Das Rehabilitierungspotential verringert sich drastisch.
- ◆ Zwangseinweisung in die Psychiatrie
  - ◆ Diese kann auch als Androhung geschehen!
  - ◆ Menschen werden so in die Enge getrieben, dass sie schließlich in die Psychiatrie eingeliefert werden.
- ◆ Abfindung oder Frührente

Diese Lösung erscheint dem Opfer als Strafe. Der Verlust des Arbeitsplatzes ist häufig ein gra-vierender Einschnitt für einen Menschen, der ein Leben lang berufstätig war, sowohl für seinen Selbstwert als auch im Blick auf finanzielle Einbußen. Die betroffene Person leidet aber nicht nur am Verlust des Arbeitsplatzes, sondern auch an den Folgen des Mobbingprozesses.

#### **4.5. Phase 5: Die psychiatrische Stigmatisierung des Opfers**

BECKER fügt diese fünfte Phase noch hinzu. Da die Diagnose Mobbing in den diagnostischen Manualen nicht auftaucht, sehen Ärzte häufig die Gründe der Erkrankung in dem Opfer selbst (BECKER, 1995, S. 276).

#### **4.6 Diskussion:**

Die Phasen lassen sich nicht immer bestätigen, sind aber eine wichtige Grundlage für Interventionen. KNORZ fand in einigen Interviews, dass nicht jeder Mobbingprozess linear verläuft. Manchmal werden Phasen übersprungen oder der Verlauf geht sogar auf eine frühe Phase zurück und das Betriebsklima wird für den Betroffenen wieder erträglich (KNORZ, 1994, S. 83).

NEUBERGER bietet drei unterschiedliche Modelle an, die sich auf drei Bereiche beziehen (NEUBERGER, S. 87ff.):

- ◆ **1. Die Veränderung der sozialen Beziehung durch Mobbing**
- ◆ **2. Veränderung der personenspezifischen Arbeitsverhältnisse durch Mobbing**
- ◆ **3. Phasen der Veränderung der Person**

Der wesentliche Unterschied zu LEYMANNS Phasen: NEUBERGER sieht nicht die passive Rolle des Opfers, sondern er behauptet: Bei jedem Phasenschritt gibt es für die Betroffenen eine Möglichkeit der Veränderung. Diese Hypothese ist sehr hoffnungsvoll, scheint aber ganz wichtige Voraussetzungen zu haben, die z.B. in der Untersuchung von KNORZ deutlich wurden: nur, wenn gleichzeitig mit der Veränderung beim Betroffenen eine Veränderung im System erfolgte, (z.B. Mobber und Gemobbte getrennt wurden), war ein Aussteigen aus dem Mobbingprozess möglich (KNORZ, 1994, S. 96). Dies bestätigt LEYMANNS These, dass die Ursachen für Mobbing vor allem im System zu suchen sind.

### **5. Mobbingstrategien und Auftretenshäufigkeit dieser Strategien**

#### **5.1 Mobbingstrategien**

LEYMANN fand 45 typische Mobbinghandlungen (die ich an dieser Stelle nicht einzeln aufführe, da sie sich im Anhang dieser Arbeit im Fragebogen wiederfinden), die er in 5 Kategorien einteilte (LEYMANN 1998, S. 23):

- ◆ 1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
- ◆ 2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- ◆ 3. Angriffe auf das soziale Ansehen
- ◆ 4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- ◆ 5. Angriffe auf die Gesundheit

NEUBERGER kritisiert Leymanns Einteilung, weil er meint, dass sich die Bereiche überlappen. Er beschreibt **drei Angriffsbereiche**:

- ◆ 1. personal: Entwertung (Missachtung)
- ◆ 2. interpersonal: Ausgrenzung, Isolation
- ◆ 3. apersonal: Zerstörung oder Entzug der Arbeitsgrundlagen (Arbeitsbedingungen)

Für mich erscheint diese Einteilung in der Tat eindeutiger. Sie erinnert an MINERS Systematisierung diagnostisch relevanter Störungen in Organisationen. Er unterscheidet drei Ebenen (in: GREIF, WIEDL, 1998, S. 2):

- ◆ 1. Individuum am Arbeitsplatz (bei Neuberger: personale Ebene)
- ◆ 2. Gruppe und (bei Neuberger: interpersonale Ebene)
- ◆ 3. Organisation (bei Neuberger: apersonale Ebene )

Da die Voraussetzung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen sehr stark mit der Organisation zu tun haben (besonders, wenn Vorgesetzte die Mobber sind), könnte man Mobbinghandlungen wie Erteilung unsinniger Arbeitsaufträge oder Entzug von Entscheidungskompetenzen, wie sie z.B. ZAPF aufführt (s.u.), auf dieser Ebene einordnen.

NIEDL hat nach Faktorenanalyse andere Dimensionen gefunden (NIEDL, 1995, S. 95ff):

- ◆ 1. Aktive Angriffe auf die persönliche Integrität (Individuum)
- ◆ 2. Ausgrenzungen (Gruppenebene)
- ◆ 3. Direkte oder indirekte Kritik (bezieht sich meist auf die Arbeit, also organisationale Ebene)
- ◆ 4. Sanktion durch Arbeitsaufgaben (organisationale Ebene)
- ◆ 5. Drohungen (eher der individuellen Ebene zuzuordnen)
- ◆ 6. Sexuelle Übergriffe (Individuum)
- ◆ 7. Angriffe auf die Privatsphäre (Individuum)

Auch diese Faktoren könnten meiner Meinung nach den drei Ebenen zugeordnet werden, die Neuberger vorschlägt:

- ◆ die Faktoren 3 und 4 beziehen sich auf die organisationale Ebene
- ◆ der Faktor 2 bezieht sich auf die Gruppenebene
- ◆ die Faktoren 1, 5, 6, 7 betreffen eher die individuelle Ebene.

Faktorenanalysen sind allerdings stichprobenabhängig. ZAPF versuchte, bei den unterschiedlichen Studien gemeinsame Muster zu finden. Nach ZAPF ergaben sich in verschiedenen Studien relativ übereinstimmend vier Strategien oder Muster von Mobbinghandlungen (ZAPF, 1999, S. 10).

◆ **1. Mobbing über organisationale Maßnahmen**

Dies waren z.B. Demütigung und unsinnige Arbeitsaufgaben oder Entzug von Entscheidungskompetenzen.

◆ **2. Soziale Isolierung**

Hierzu rechnete er z.B. Ignorieren der Person (nicht grüßen, nicht ansprechen, nicht antworten), Meiden und Ausgrenzen.

◆ **3. Angriff auf die Person und die Privatsphäre**

Hier fand er z.B. Lächerlichmachen, Schwächen hervorheben.

In diesen drei Strategien findet man die drei Ebenen, die Neuberger vorschlägt, wieder. Die folgenden zwei Faktoren lassen sich nicht so eindeutig zuordnen:

◆ **4. Verbale Drohungen bzw. verbale Aggression**

Hier wurde z.B. genannt: Anschreien, demütigen, kritisieren vor anderen und Androhung körperlicher Gewalt.

◆ **5. Drei Studien berichten, so ZAPF, einen eigenen Faktor für Gerüchte.**

Interessant erscheint mir auch der Vorschlag von PROSCH, die Mobbingstrategien nach drei unterschiedlichen Situationen differenziert (PROSCH, S. 27ff):

◆ **Übergriffe auf horizontaler Ebene von Kollegen**

Hier sind vor allem Angriffe auf die Persönlichkeit und die Privatsphäre zu finden. Dazu gehören auch Gerüchte, soziale Ausgrenzung und negative oder fehlende Kommunikation, abwertende non-verbale Signale.

◆ **Übergriffe auf vertikaler Ebene von Vorgesetzten gegen Untergebene**

Nach PROSCH geschieht Vorgesetztenmobbing vor allem, um Macht auszuüben. Der betroffene Mitarbeiter soll spüren, wer der Stärkere ist. Belohnung und Bestrafung spielen eine wichtige Rolle, wie z.B. Gewährung oder Verbot von Sondergenehmigungen. Die Mobbinghandlungen beziehen sich vor allem auf den Arbeitsbereich. PROSCH fasst sie wie folgt zusammen:

- ◆ unklare und sinnlose Aufgabenzuteilung
- ◆ Über- oder Unterforderung
- ◆ erniedrigende Aufgabenzuweisung
- ◆ Dauerkontrolle
- ◆ Aufgaben- oder Kompetenzbeschneidung
- ◆ Isolierung
- ◆ Abqualifizierung
- ◆ Benachteiligungen
- ◆ Informationszurückhaltung

Man kann in diesem Bereich eindeutig von Machtmissbrauch sprechen. Das Ziel ist meist, den/die MitarbeiterIn wieder gefügig zu machen, ihn zu disziplinieren oder ihn loszuwerden.

◆ **Übergriffe von unterstellten Mitarbeitern oder einer Arbeitsgruppe gegen den/die Vorgesetzte/n**

In solch einer Situation findet man vor allem Handlungen, die mit passivem Widerstand zu tun haben oder Einschränkung der Arbeitsenergie. Auch Arbeitssabotage gehört hierher. - Allerdings ist ein Mobbingprozess von unten nach oben eher selten, wie schon an anderer Stelle festgehalten wurde (s.o.).

**Fazit:** Die Beschreibung der Mobbinghandlungen ist insgesamt so vielfältig, dass man über die Phantasie staunt, die Mobber haben. Und man ist geneigt sich vorzustellen, was solche kreativen Menschen in einem Betrieb verändern könnten, wenn sie ihre Ideen in positiver Weise anbringen würden. Festzuhalten ist, dass sehr deutlich gemeinsame Muster zu finden sind, auch wenn diese nicht völlig übereinstimmen, und es sind alle Ebenen betroffen: Der Mensch in seiner Arbeitstätigkeit, in seiner sozialen Beziehung zu den KollegInnen und Vorgesetzten und in seiner Privatsphäre. Wenn man sich diese Tatsache vor Augen hält, wird deutlich, wie sehr ein Mensch, der von Mobbing betroffen ist, leiden muss. Es bleibt kein Bereich ausgespart, in den die Handlungen nicht einfließen, bzw. wo er wirklich abschalten und entspannen kann.

**5.2 Auftretenshäufigkeit dieser Strategien:**

Am häufigsten sind nach KNORZ & ZAPF (ZAPF, 1999, S. 11):

- |   |      |
|---|------|
| ◆ 1. Hinter dem Rücken wird schlecht über jemanden gesprochen | 96 % |
| ◆ 2. Abwertende Blicke oder Gesten                            | 86 % |
| ◆ 3. Kontaktverweigerung durch Andeutungen                    | 84 % |
| ◆ 4. Man wird wie Luft behandelt                              | 80 % |
| ◆ 5. Falsche Beurteilung der Arbeitsleistung                  | 80 % |
| ◆ 6. Gerüchte werden verbreitet und                           | 76 % |
| ◆ 7. Ständige Kritik an der Arbeit                            | 76 % |

Schädigung des Ansehens und Gerüchte scheinen die häufigsten Mobbingstrategien zu sein, ähnliche Häufigkeiten weisen organisatorische Handlungen, verbale Angriffe und soziale Isolation auf. Am wenigsten treten Angriffe auf die Privatperson auf und kaum kommt es zu körperlichen Angriffen.

Schwierig ist es, die Wirkung der einzelnen Mobbinghandlungen in ihrer Wichtigkeit zu erfassen, was einen Vergleich der Studien schwierig macht. Im LIPT treten z.B. Items als einzelnen Ereignis auf, sind aber langfristig wirksam, wie z.B. Gerüchte. Es ist zudem meiner Meinung nach ein Unterschied, ob jemand z.B. einmal in der Woche seine "Launen an einer Person auslässt" oder ob er sie einmal in der Woche "vor anderen lächerlich macht".

Auch die Festlegung auf 45 Mobbinghandlungen scheint nicht immer auszureichen, wie z.B. KNORZ bemerkte. Sie fand noch weitere Handlungen in ihrer Untersuchung (KNORZ, 1994, S. 84). Sie schlug daher vor, die Liste zu erweitern oder besser grundlegend zu verändern.

## 6. Auswirkungen von Mobbing

### 6.1. Beeinträchtigungen für die Gemobbten

#### 6.1.1 Gesundheitliche Beeinträchtigungen

Im Verlauf von Mobbing kommt es zu Stressreaktionen bei den Betroffenen. Stress wird definiert als:

- ◆ "...ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine
  - ◆ stark aversive
  - ◆ subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und
  - ◆ subjektiv lang anhaltende Situation
  - ◆ sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint (GREIF, 1991, S. 13).

Diese Definition ist auch für die Mobbingssituation zutreffend, man könnte den letzten Satz noch verstärken: die Situation ist fast gar nicht kontrollierbar, wie aus vielen berichteten Fällen hervorgeht. Mobbing kann als sozialer Stressor verstanden werden. Stressoren sind

- ◆ "...hypothetische Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit "Stress" (oder "Stressempfindungen") auslösen (GREIF, 1991, S. 13).

ZAPF stellt fest, dass als Folge von Mobbing gesundheitliche Beeinträchtigungen auftreten, die weitaus schlimmer sind als die Auswirkungen des "normalen" Arbeitsstress. Die Symptome sind jedoch den Stresssymptomen ähnlich.

NIEDL fand in seiner Studie bei Gemobbten eine Häufigkeit von folgenden Symptomen (in: KNORZ, S. 25):

◆ Gereiztheit	91%
◆ Kopfschmerzen	73%
◆ Depressionen	64%
◆ Rückenschmerzen	64%
◆ Antriebslosigkeit	64%
◆ Angst	55%
◆ Nackenschmerzen	55%
◆ Konzentrationsschwierigkeiten	55%

NIEDL kam in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass durch das Auftreten von Mobbing als extremem Stressor Ernährungsprobleme entstehen, wie Über- oder Untergewicht, außerdem hat die Stresssituation Alkoholmissbrauch und vermehrte Einnahme von Medikamenten zur Folge (NIEDL, 1995, S. 214).

Auch NORMANN UND ZUR MÜHLEN fanden hochsignifikante Unterschiede, sowohl auf der Skala "Gereiztheit und Belastetheit", als auch auf der Skala "Psychosomatische Beschwerden" zwischen Menschen, die gemobbt werden und den nicht betroffenen Personen. Die Befindlichkeit der Betroffenen ist so gestört, "dass selbst nach zwei Jahren an einem neuen Arbeitsplatz sich bei zwei der Gemobbteten noch wesentlich erhöhte Stresssymptome zeigen" (NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000, S. 165).

ZAPF fand im Vergleich verschiedener Studien ebenfalls eine besondere Häufigkeit von psychosomatischen Beschwerden, (wie z.B. Nervosität, Kopfschmerzen, Schlafprobleme). Auch kommt es zu depressiven Verstimmungen, obsessivem Verhalten, Angststörungen und posttraumatischen Belastungsstörungen (ZAPF, 1999, S. 19).

KNORZ unterscheidet zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Stressreaktionen. Zu den kurzfristigen Reaktionen gehören ihrer Meinung nach die von NIEDL genannten Symptome, im Vordergrund sind hier vor allem psychosomatische Probleme zu finden.

Zu den mittelfristigen Stressreaktionen zählt für KNORZ die posttraumatische Belastungsstörung (PSTB). Auch BECKER bestätigt, dass schon nach einem halben Jahr in vielen Fällen eine PSTB festgestellt werden kann (BECKER, 1995, S. 276). KNORZ schlägt vor, Mobbing als belastendes Ereignis im DSM aufzunehmen, da es als ein traumatisierendes Ereignis verstanden werden kann.

Zu den Langzeitfolgen von Mobbing gehören z.B. die generalisierte Angststörung (vor allem Erwartungsangst spielt hier eine wesentliche Rolle) und Persönlichkeitsveränderungen. Zudem besteht manchmal auch Suizidgefahr (KNORZ, 1994, S. 25ff).

### **6.1.2 Folgen für den Arbeitsbereich**

Im Zusammenhang mit den gesundheitlichen Problemen kommt es für die Mobbingbetroffenen zu häufigen Arztbesuchen und vielen Krankheitstagen. Sie sind dadurch im normalen Arbeitsablauf gestört. Hinzu kommt die schlechte Atmosphäre am Arbeitsplatz und häufig die fehlende kollegiale Unterstützung. Im Verlauf des Mobbingprozesses verlieren die Betroffenen mehr und mehr das Interesse an der Arbeit, es kommt zur "inneren Kündigung", und manchmal gehen sie nur noch mit viel Widerwillen oder Angst zu ihrem Arbeitsplatz. Wenn es nicht zum Wechsel der Arbeitsstelle kommt oder zu einer personellen Umstrukturierung, steht am Ende eines Mobbingverlaufes nicht selten der endgültige Ausschluss des betroffenen Menschen aus dem Arbeitsleben.

In der Studie von ZAPF finden sich dafür erschreckende Ergebnisse:

- ◆ zwischen 10-27% der von Mobbing Betroffenen schieden aus dem Arbeitsleben aus,
- ◆ ca. 10% ließen sich versetzen oder wurden versetzt,
- ◆ 4% gingen in Rente (ZAPF, 1999, S. 20).

### 6.1.3 Folgen im privaten Bereich

Hingewiesen wird auch an verschiedenen Stellen (z.B. ZUSCHLAG, 1997, S. 108) darauf, dass die Auswirkungen von Mobbing auch den privaten sozialen Bereich der gemobbten Personen betreffen. Depressionen, Gereiztheit oder obsessives Verhalten sind genauso wenig wie ständiges Klagen über die Arbeitssituation dazu geeignet, Freundschaften und andere Beziehungen aufrechtzuerhalten. Aber gerade soziale Unterstützung ist ein wichtiger Faktor, um die Ressourcen des von Mobbing Betroffenen zu stärken. Daher entsteht hier ein Teufelskreis, der im schlimmsten Fall zu sozialer Isolation führen kann. Ähnlich wie ZUSCHLAG betont auch ZAPF die Gefahr der schwindenden sozialen Unterstützung (ZAPF, 1999, S. 19).

### 6.2. Kosten für die Unternehmen

Ähnlich wie NEUBERGER (NEUBERGER, 1999, S. 46f) und HAHNE (HAHNE, 1994, S. 189) teilt auch KNORZ die Meinung, dass in diesem Bereich viel spekuliert wird, und Kostenaufstellungen gemacht werden, die nicht zu belegen sind (KNORZ, 1994, S. 22).

ZAPF stellt dagegen eine Liste von Kostenrechnungen auf, die aus verschiedenen Studien eindeutig hervorgehen, im Gegensatz zu Hochrechnungen und Spekulationen (ZAPF, 1999, S. 20):

#### ◆ **Kosten durch Fehlzeiten:**

- ◆ z.B. bei 27% der Betroffenen in der Studie von ZAPF et al.,
- ◆ In der Studie von DICK und DULZ (1994) berichteten 57 %, dass sie bis zu 6 Wochen arbeitsunfähig waren, 12% sogar mehr als 3 Monate;
- ◆ EINARSEN und RAKNES (1991) fanden mehr als doppelt so viele Krankheitstage bei Mobbingbetroffenen.

#### ◆ **Kosten durch Kündigungen und Versetzungen:**

- ◆ 50% verlassen ihren Arbeitsplatz
- ◆ Bei der Auswertung von Daten eines Mobbingtelefons waren es sogar 74%

#### ◆ **Kosten durch Reduktion des Commitments**

WALTER fand außerdem, dass die psychosoziale Verunsicherung bei den Mitarbeitern zu geringerer Leistungsmotivation und daher zu steigenden Produktkosten führt (WALTER, 1993, S.13):

- ◆ durch schlechtere Produktqualität
- ◆ geringere Arbeitsproduktivität
- ◆ und mangelnde Pflege von Betriebsmitteln .

NORMANN UND ZUR MÜHLEN stellten fest, dass in den von ihnen untersuchten Organisationen die Betroffenen durchschnittlich ca. 11 Tage an ihrem Arbeitsplatz fehlen. Es besteht ein signifikanter Unterschied zu der Gruppe der nicht von Mobbing Betroffenen - obwohl eingeräumt wird, dass die Fehlitage nicht nur durch Mobbing zu erklären sind.

## 7. Ursachen von Mobbing

Es gibt zur Zeit noch keine eindeutigen empirischen Belege für die Ursachen von Mobbing. Nach ZAPF können Ursachen an vier Stellen gefunden werden: **organisationale Ursachen, Ursachen in der Gruppe, Ursachen im Täter und Ursachen im Opfer**. Hinzufügen würde ich noch: **gesellschaftliche Ursachen**.

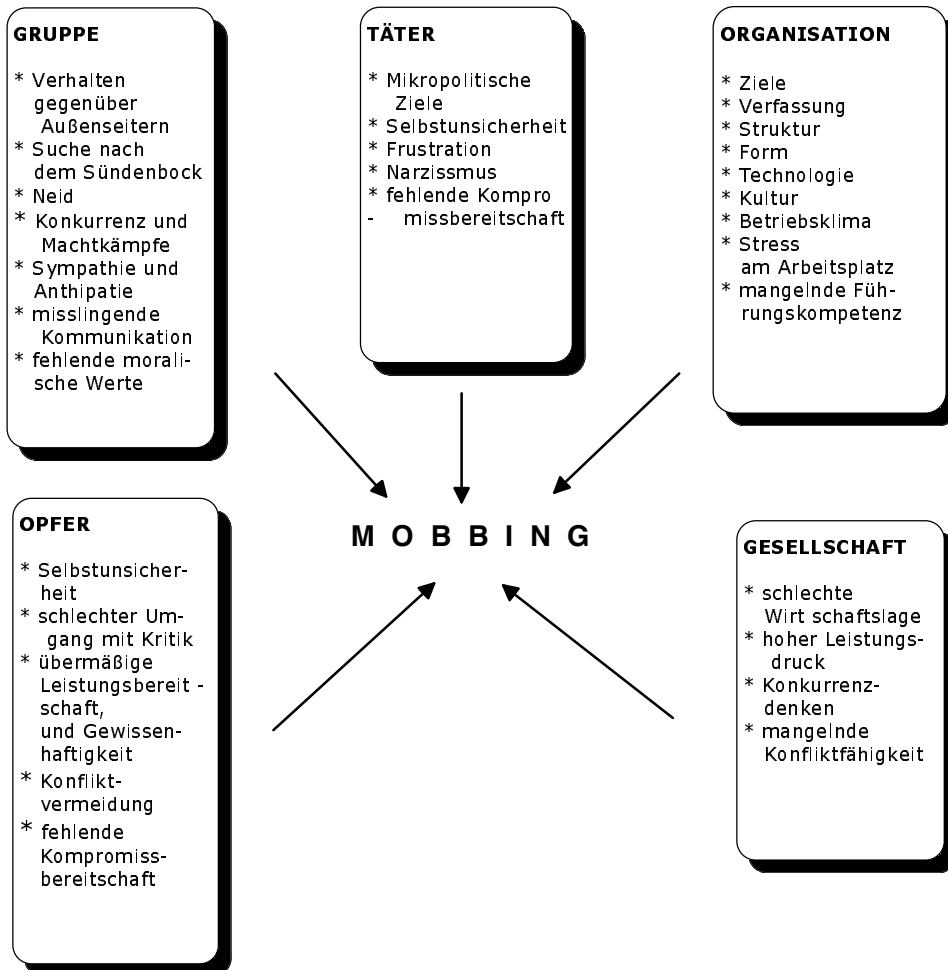


Abb. 3: Mögliche Ursachen für Mobbing, eigene Darstellung, in Anlehnung an ZAPFs Überblicksstudie

## **7.1 Ursachen in der Organisation**

Mobbing kann als ein dynamischer Imbalance-Zustand angesehen werden, der auf der Gruppen-ebene sichtbar wird, seine Ursachen aber vielfach im System hat.

Ungleichgewichtszustände in der Organisation mit einer sich ändernden Relation führen zur Aufschaukelung von Fehlern und Stressreaktionen (vgl. GREIF und WIEDL, 1998, S. 4 und WIEDL und GREIF, S. 13). Zunehmende Konflikte, existentielle Bedrohung von Arbeitsplätzen werden als wichtige Ursachen genannt. Die Reizbarkeit der Beteiligten steigt, und das Risiko für Mobbing ist hoch.

LEYMANN argumentierte, dass die Ursachen von Mobbing vor allem in der Organisation zu suchen seien (LEYMANN, 1999, S. 131ff). Daher werde ich diesen Themenbereich etwas ausführlicher darstellen.

ZAPF konnte in unterschiedlichen Studien Zusammenhänge zwischen Faktoren in der Organisation und Mobbing finden (ZAPF, 1999, S. 13).

Drei Bereiche sind hier vor allem zu nennen:

### **1. Systembezogene Merkmale**

### **2. Aufgabenbezogene Merkmale**

### **3. Merkmale der Führungsrolle**

Die drei Bereiche hängen eng miteinander zusammen und wirken aufeinander ein, denn Organisationen sind "Systeme von Menschen, Aufgaben und Regeln" ( GREIF, Vorlesung, SS 1996), die nicht unabhängig voneinander gesehen werden können.

#### **7.1.1 Systembezogene Merkmale**

SCHOLL beleuchtet unterschiedliche Aspekte der Organisation (in: SCHULER, 1992, S. 417ff):

- ◆ 1. Organisationsziele
- ◆ 2. Organisationsverfassung
- ◆ 3. Organisationsstruktur
- ◆ 4. Organisationsform und
- ◆ 5. Organisationskultur

### **7.1.1.1. Organisationsziele**

Eine Organisation selbst kann per Definition ein oder mehrere Ziele verfolgen, ganz unabhängig von den Menschen, die dort arbeiten. Nehmen wir als Beispiel eine kirchliche Institution. Das Zentrum ist in der christlichen Kirche eindeutig: die christliche Botschaft an die Menschen heranzutragen. Daneben sind andere Ziele wichtig, wie die soziale, pädagogische und psychosoziale Betreuung von Menschen.

In jeder Kirchengemeinde oder in jedem kirchlichen Werk müssen aber Schwerpunkte gesetzt werden und Teilziele definiert werden. An dieser Stelle sind die Inhaber der Führungsrollen gefragt und diese haben in der evangelischen Kirche einen relativ großen Freiraum. An dieser Stelle kann es jedoch zu Interessenskonflikten kommen, wenn ein/e MitarbeiterIn beispielsweise ein Ziel verfolgt, das den Vorstellungen des Kirchenvorstandes nicht gefällt.

In anderen Organisationen, die Gewinne erzielen wollen, werden andere Ziele gesetzt, beispielsweise möglichst hoher Profit und besonders intensive KundInnenorientierung und dabei muss die Fluktuation der MitarbeiterInnen möglichst niedrig gehalten werden.

HAUSSCHILDT (1977 in: SCHULER, 1992, S. 419) stellte fest, dass

- ◆ 1. Ziele zu Beginn eines Entscheidungsprozesses häufig nicht klar oder unvollständig benannt werden,
- ◆ 2. Zielvorstellungen meist diffus, und nicht operationalisierbar sind
- ◆ 3. vielfältige Zielelemente nicht widerspruchsfrei sind und
- ◆ 4. offiziell verkündete Ziele erst nach der Entscheidung bestimmt werden.

Man kann sich bei diesem Vorgehen gut vorstellen, wie es zu Unstimmigkeiten und Interessenskonflikten kommen kann, wenn die Ziele nicht eindeutig für alle klar festgelegt sind.

### **7.1.1.2. Organisationsverfassung**

Verträge und Gesetze legen die Machtverteilung in einer Organisation fest. Den größten Einfluss haben häufig diejenigen, die das meiste Geld investieren. Die Verfassung schützt davor, dass es zu ständigen Machtkämpfen kommt zwischen den Investoren und denen, die die Interessen der Organisation, der Arbeitnehmer und der Kunden vertreten.

In Organisationsverfassungen werden in erster Linie die Besetzung und die Entscheidungsbefugnisse der wichtigsten Entscheidungsinstanzen festgelegt und ihre Rechenschaftspflicht gegenüber bestimmten Gremien. SCHOLL weist darauf hin, dass solche Verfassungen häufig sehr komplex sind und demnach auch nicht für jeden durchschaubar. Mangelnde Transparenz bestehender Gesetze kann durchaus ein Faktor für Missverständnisse und z.B für das Überschreiten von Befugnissen sein.

### 7.1.1.3. Organisationsstruktur

Organisationsstruktur meint das System, das Verhalten und Leistung der Mitarbeiter einer Organisation festlegt. SCHOLL nennt hier als entscheidende Merkmale:

- ◆ Arbeitsteilung (Differenzierung) und
- ◆ Koordination (Integration).

Arbeitsteilung kann eine einfache Art der Spezialisierung bedeuten, so dass verschiedene Aufgaben sinnvoll aufgeteilt werden. Beim "Job rotation" wird die Aufgabe gewechselt und jeder im Laufe der Zeit verschiedenen Bereichen zugeteilt. Bei einer höheren Spezialisierung sind besondere Spezialisten jeweils nur für einen Bereich zuständig. Je höher die Spezialisierung, desto geringer die Variabilität.

Bei der Koordination unterscheidet SCHOLL vier Grundformen (in: SCHULER, 1992, S. 421):

- ◆ Weisung (Merkmal der hierarchischen Koordination)
- ◆ Selbstabstimmung (Merkmal der nichthierarchischen Koordination)

Diese ist besonders aufwendig, aber auch besonders flexibel. Sie erfolgt innerhalb der Mitarbeiterschaft auf gleicher Ebene, in Teams oder in Gremien.

Beide Formen, Weisung und Selbstabstimmung sind mit persönlicher Kommunikation verbunden.

Als unpersönliche Formen sieht SCHOLL

- ◆ Programme, die meist bei wiederkehrenden Aufgabenstellungen eingesetzt werden. Es sind festgelegte, verbindliche Richtlinien, die sich auf Vorgehensweisen, nicht auf Ziele beziehen.
- ◆ Pläne sind auch für neue Aufgabenstellungen einzusetzen. Sie formulieren Ziele, aber nicht die Methode der Umsetzung. Sie werden aber auch schriftlich festgelegt und daher muss die jeweilige Aufgabe noch relativ überschaubar sein.

Bei Programmen und Plänen sieht SCHOLL die Möglichkeit der Entlastung für die Koordination komplexerer Aufgaben, weil sie eine bessere Delegation ermöglichen. Je größer die Organisation, desto mehr Delegation ist nötig.

Es ist folglich gut vorstellbar, dass das Risiko für Mobbing zunimmt

- ◆ bei zunehmender Spezialisierung
- ◆ bei zunehmender Größe der Organisation
- ◆ bei zunehmender Aufgabenkomplexität
- ◆ bei zunehmender Notwendigkeit der Koordination
- ◆ wenn eher persönliche Formen der Koordination gewählt werden

PORSCH weist ebenfalls darauf hin, dass mit steigendem Differenzierungsgrad auch mehr Konflikte auftreten, da für die ArbeitnehmerInnen Überschaubarkeit und Transparenz verlorengeht (PORSCH, 1995, S. 71).

#### **7.1.1.4. Organisationsform**

SCHOLL beschreibt Organisationsform als die Konfiguration, die die Positionen innerhalb der Organisation darstellt. Merkmale sind:

- ◆ Gliederungstiefe: die Anzahl der Ebenen,
- ◆ Leitungsspanne: die Anzahl der Stellen gemeint, die einer Führung untergeordnet sind und
- ◆ Stellenrelation: das Zahlenverhältnis zwischen Führenden und Ausführenden.

In kleineren Betrieben findet man eine geringere Gliederungstiefe und eine kleinere Leitungsspanne, aber eine größere Stellenrelation: Weniger Führungskräfte als Ausführende.

Man unterscheidet vor allem zwei Systemarten:

- ◆ Einliniensysteme, bei dem nur jeweils eine Stelle Weisung gibt und Rechenschaft fordert und
- ◆ Mehrliniensysteme, bei dem es ein zweifaches Untergebenenverhältnis gibt: Funktion und Sparte. Hier ist mehr Gesamtverantwortung nötig, es sind mehr Konflikte zu erwarten.

Projektmanagement ist eine weitere Form der Organisation, die für ganz bestimmte Projekte gedacht ist. Dazu werden von Projektleitern MitarbeiterInnen und Mittel aus der Organisation zum Einsatz gebracht, bis das Projekt vollendet ist. Längerfristige Projekte haben eine besondere Stellung innerhalb der Organisation.

SCHOLL merkt an, dass die Führungskräfte oft einen großen Einfluss auf die Organisationsform ausüben (in: SCHULER, 1992, S. 421).

KNORZ hält Bürokratie und steile Hierarchien für Risikofaktoren von Mobbing. Die hohe Mobbingrate in öffentlichen Verwaltungen (ZAPF, 1999) ist ein Hinweis darauf. Es geht hier häufig um Macht- und Einfluss, die besonders in hierarchischen und stark strukturierten Organisationen wirksam werden können.

#### **7.1.1.5. Technologie**

Der Fortschritt in der Technologie eröffnet für die Organisationen neue Möglichkeiten. Besonders der Einsatz von Computern ist heute kaum mehr aus einem modernen Betrieb wegzudenken. Es ist wichtig, dass neue Technologien gut eingeführt werden, sonst bringt ihr Einsatz viele Probleme mit sich. Als Beispiel möchte ich den Fall einer Arzthelferin anführen, die sich in einer Stelle selbst die wichtigsten Verfahrensweisen aneignete, da kein anderer in der Praxis dazu den Mut hatte. Sie hat fortwährend Angst, Fehler zu machen, bekommt aber von ihrem Chef keinen Computerkurs bezahlt, was in diesem Fall eine notwendige Maßnahme wäre.

Dies ist nur ein Beispiel, um zu zeigen, wie wichtig der Bereich Technologie für die MitarbeiterInnen einer Organisation ist. Andere Beispiele zeigen, dass besonders ältere Menschen sich nicht gern auf neue Verfahrensweisen einlassen oder viele Probleme damit haben.

Im Bereich der Technologie sind Risikofaktoren für Mobbing zu finden, da ein Mensch, der sich nicht genug auskennt, leicht in die Außenseiterrolle geraten kann. Ebenso spielt der Faktor Arbeitsunsicherheit hier hinein, der für Mobbing Relevanz hat.

#### **7.1.1.6. Organisationskultur**

Hierunter versteht man nach SCHOLL "die von den Mitgliedern geteilten Grundannahmen, Werte und Normen in der Organisation, von denen angenommen wird, dass sie die Gestaltung und Wahrnehmung von Prozeduren, Strategien und Strukturen beeinflussen" (in: SCHULER, 1994, S. 424).

DENISON fand vier Merkmale der Organisationskultur, die die Effektivität von Organisationen positiv beeinflussen:

- ◆ Hohe Übereinstimmung in Normen, Werten und Anschauungen - dies erleichtert die Konsensbildung und Koordination,
- ◆ starke Beteiligung der Mitglieder - dies führt zu besseren Arbeitsergebnissen und verringert Kontrollkosten,
- ◆ klare Bestimmung (Mission) - diese vermittelt Sinn und Identifikation mit der Organisation,
- ◆ hohe Anpassungsfähigkeit - dies fördert die Flexibilität.

In meinem Thema geht es nicht um Effektivität, daher gehe ich nicht näher auf diesen Aspekt ein, sondern will an dieser Stelle eine Definition von SCHEIN anführen, der Organisationskultur, die für mein Thema mehr Relevanz hat.

SCHEIN (1995) (in: GREIF, Vorlesung, SS1998) beschreibt Organisationskultur als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen,

- ◆ das die Gruppe bei der Bewältigung externer Anpassung und interner Integration gelernt hat,
- ◆ das sich bewährt hat und daher für alle als bindend gilt,
- ◆ das an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz weitergegeben wird.

Nimmt man diese Definition zur Grundlage und erkennt die Bedeutung, die die Organisationskultur hat, tritt sofort die Frage auf, was mit Mitarbeitern geschieht, die andere Normen und Werte verfolgen. Wie geht man mit ihnen um, wenn sie die Anpassung verweigern und eigene Wege gehen im Umgang mit Problemen? Hier liegt meiner Meinung nach ein Risikofaktor für Mobbing. Unbequeme MitarbeiterInnen könnten durch Mobbing aus der Stelle entfernt werden, wenn sie nicht bereit sind, sich einzuordnen.

Eine andere Komponente ist der ethische Standard eines Betriebes, der ein Teil der Organisationskultur ist. BROMMER betont, dass Mobbing da entsteht, wo man einen niedrigen ethischen Standard findet (BROMMER; 1994, S. 49). Sie weist auf fehlende ethische Richtlinien hin und eine Unternehmenskultur, die die Menschenwürde nicht genügend achtet. Sie behauptet, dass Mobbing nur da entstehen kann, wo diese Entwicklung von allen Beteiligten zugelassen wird (Brommer, 1995, S. 59).

KNORZ weist darauf hin, dass in vielen Organisationen Streit und Konflikte unter den Teppich gekehrt werden. Hier ist eine "Pseudoharmonie" Kennzeichen der Organisationskultur. Unausgetragene Konflikte sind unter der Oberfläche wirksam und können leicht zu Mobbing führen (KNORZ, 1994, S. 51).

### **7.1.2 Stress am Arbeitsplatz**

Wenn man nach einer theoretischen Begründung für das Entstehen von Mobbing sucht, könnte man die Stressforschung heranziehen, die im Bereich der Arbeitspsychologie eine wichtige Rolle spielt. An anderer Stelle dieser Arbeit habe ich Stress als Folge von Mobbing beschrieben. Hier geht es nun um Stress als Ursache für das Entstehen von Mobbing. Ich werde einige Stresskonzepte hier kurz darstellen. Im Rahmen dieser Arbeit ist eine umfassende Beleuchtung des Themas leider nicht möglich.

#### **7.1.2.1 Das Stress-Konzept von Seyle**

Seyle ist ein Vertreter des reiz-reaktionsorientierten Ansatzes. Er versteht Stress als " ... unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird". (Seyle, 1988, S. 58). Das heisst, dass die Reaktion relativ unabhängig vom Individuum ist. Er unterscheidet positive Reize (Distress) und negative Reize (Eustress). Sein Modell des "Allgemeinen Adaptionssyndrom" unterscheidet drei Phasen einer Stressreaktion:

- ◆ 1. Alarmreaktion
- ◆ 2. Widerstand und Mobilisierung von Energiereserven
- ◆ 3. Erschöpfung

(s. GREIF, UNI Osnabrück, 1997/ 98)

In diesem Modell fehlt jedoch die Einbeziehung der individuellen Bewertung der Reize und die zur Verfügung stehende Bewältigung der Situation.

### 7.2.2.2 Das Stress-Konzept von Lazarus

KNORZ weist darauf hin, dass die Stressforschung im Bereich der Arbeitspsychologie häufig das Stressmodell von LAZARUS heranzieht (KNORZ, 1994, S. 49f).

Dies Konzept möchte ich etwas ausführlicher darstellen, da hier wichtige Erklärungen im Blick auf das Entstehen von Mobbing zu finden sind. Als Grundlage dient dazu ein Aufsatz von KROHNE (KROHNE, 1996, S. 246ff).

Zentrale Konzepte und Annahmen:

Kognitive Faktoren steuern den Prozess der Emotionsauslösung und -regulierung.

Emotionen sind hier als komplexe organisierte Zustände zu verstehen, die aus

- ◆ kognitiven Bewertungen,
- ◆ aktiven Impulsen und
- ◆ somatischen Reaktionen bestehen.

LAZARUS versteht Stress als ein transaktionales Konzept. Psychologischer Stress bezeichnet eine Beziehung des Individuums mit seiner Umwelt, die als bedeutsam bewertet wird im Blick auf das eigene Wohlergehen, die aber zugleich Anforderungen stellt, die die Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern.

Zwei zentrale Prozesse steuern diesen Vorgang:

- ◆ Kognitive Bewertung
- ◆ Stressbewältigung (Coping)

#### ◆ **Kognitive Bewertung**

Das Konzept der kognitiven Bewertung basiert auf der Überzeugung, dass emotionale Prozesse von den Erwartungen abhängen, die eine Person im Blick auf den Ausgang eines Prozesses hat. Dies erklärt interindividuelle Unterschiede der ausgelösten Emotionen (Art, Intensität und Dauer) bei gleichen Umweltbedingungen.

Als relativ stabile Personenmerkmale, von denen ein Einfluss auf Bewertungen ausgeht, nennt Lazarus:

- ◆ Motivationsdispositionen
- ◆ Werthaltungen
- ◆ Ziele
- ◆ generalisierte Überzeugungen im Blick auf die eigene Person (z.B. Kontrollüberz.)

Kognitive Bewertung kann drei Formen annehmen:

- ♦ **Primärbewertung:** diese bezieht sich auf jede Auseinandersetzung mit der Umwelt. Bei der Auslösung der Emotion Angst wird die Auseinandersetzung als stressbezogen und bedrohlich bewertet.
- ♦ **Sekundärbewertung:** hier vollzieht das Individuum eine Abschätzung seiner Ressourcen und Möglichkeiten im Blick auf einen erfolgreichen Abschluss der stressbezogenen Auseinandersetzungen. Die Einschätzung der eigenen Ressourcen spielt eine wesentliche Rolle in Lazarus' Konzept.
- ♦ **Neubewertung:** Diese vollzieht sich im Verlauf der Auseinandersetzung, eventuell auch der zunächst kognitiven Auseinandersetzung.

#### ◆ **Stressbewältigung (Coping)**

Diese bezeichnet Handlungen, die unter problematischen, insbesondere neuartigen Bedingungen vollziehen. Es geht um das Management der Anforderungen, die die Ressourcen einer Person herausfordern.

Copinghandlungen haben folgende Aufgaben:

- ♦ den Einfluss schädigender Umweltbedingungen zu reduzieren,
- ♦ die Aussicht auf Erholung zu verbessern,
- ♦ negative Ereignisse zu tolerieren, bzw. den Organismus an die Ereignisse anzupassen,
- ♦ ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten,
- ♦ das emotionale Gleichgewicht zu sichern,
- ♦ es der Person ermöglichen, weiterhin befriedigende Beziehungen mit anderen Personen zu haben.

Lazarus unterscheidet:

- ♦ **Emotionsbezogenes Coping:** Die Anstrengungen werden zunächst auf die Emotionsregulation gerichtet.
- ♦ **Problembезogenes Coping:** Die Person wendet sich direkt den Bedingungen zu, von denen die Herausforderung ausgeht.

Eine gewählte Copingstrategie kann teilweise auch beide Funktionen erfüllen. Wenn eine Person sich z.B. verstärkt Sachinformationen zuwendet, können damit auch gleichzeitig Emotionen reguliert werden. Als Beispiel könnte man hier eine Person beschreiben, die Ängste hat, Fehler am Computer zu machen. Ein Computerkurs könnte ihr mehr Sicherheit geben und gleichzeitig ihre Ängste abbauen.

Ähnlich wie der Vorgang der kognitiven Erwartung soll auch das aktuelle Bewältigungsverhalten durch bestimmte situative und personale Faktoren beeinflusst sein.

#### ◆ **situative Faktoren:**

- ♦ *formale:* Informationen über Stärke, Dauer und Eintretenswahrscheinlichkeit und Zeitpunkt einer Gefahr, also Ergebnisse der Primärbewertung. Welche Bewältigungsmaßnahmen ergriffen werden, hängt wesentlich von der Eindeutigkeit der Information hin-

sichtlich dieser Aspekte ab (z.B. führt Ungewissheit über den Zeitpunkt zu Vermeidungsstrategien).

- ◆ *inhaltliche*: Art der Gefährdung (physisch oder psychisch), persönliche und soziale Ressourcen (Fähigkeiten, soziale Unterstützung, finanzielle Möglichkeiten).

◆ **personenspezifische Faktoren:**

- ◆ Motivationsmuster,
- ◆ Überzeugungen im Blick auf persönliche Kontrolle,
- ◆ Wissen,
- ◆ Kompetenzen,
- ◆ kognitive Stile,

Die zentralen Variablen sind dabei:

*Motivationsmuster*: welche Sachverhalte sind wichtig, was steht auf dem Spiel? und

*Kontrollüberzeugung*: wie weit kann das Ergebnis durch eigenes Verhalten beeinflusst werden?

Die Beziehung zwischen Kontrollüberzeugung und Bewältigungsverhalten spielt eine wichtige Rolle: Je mehr eine Person davon überzeugt ist, Situationen beeinflussen zu können, um so besser ist das Bewältigungsverhalten.

Verschiedene Strategien können eingesetzt werden, ganz gleich, ob problem- oder emotionsorientiert agiert wird:

- ◆ **Informationssuche** ist dann wichtig, wenn die Situation neu und komplex ist.
- ◆ **Direktes Handeln** ist angesagt, wenn die Person mit der spezifischen Situation Erfahrungen gesammelt hat.
- ◆ **Handlungshemmung** sollte erfolgen, wenn spontanes oder übereiltes Handeln negative Folgen hat.
- ◆ **Intrapsychische Anpassung** bewirkt Veränderung der eigenen Bewertung.

Aus Lazarus Konzept ergibt sich, dass stressreiche Situationen für jeden Menschen unterschiedlich wahrgenommen und bewältigt werden. Das kann im Blick auf das Thema Mobbing ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Wenn eine Situation, wie z.B. bevorstehende Stellenkürzungen, Angst auslöst, weil sie für die einzelnen nicht kontrollierbar sind, und es zu keiner angemessenen Bewältigung kommt, kann Mobbing als eine Folge solch einer Stresssituation entstehen. Ein Beispiel: Eine Person aus der Abteilung wird solange schikaniert, bis sie ihre Stelle aufgibt. Damit wird die Angst der Mobber etwas reduziert - eine fragliche, aber mögliche Form der Stressbewältigung. NEUBERGER stellt die berechtigte Frage, warum keine alternative Bewältigungsstrategien von den mobbenden Personen gewählt wurden (NEUBERGER, 1999, S. 168).

Leider ist solch ein transaktionales Konzept wie das von Lazarus empirisch schwer fassbar und nicht eindeutig zu belegen. Eine Definition wie die von GREIF (GREIF, 1991, S. 13 - s.o.) legt den Schwerpunkt auf die aversive Seite von Stress und differenziert einzelne Aspekte des Bewertungsprozesses, womit dieser eindeutiger zu beschreiben ist.

**7.1.2.3 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzstress und Sozialen Stressoren**

Als aktuelle Belastungen und Stress im Arbeitsbereich können nach GREIF vor allem folgende Faktoren genannt werden. (GREIF, Vorlesung, 1997/ 98):

- ◆ Zeit und Termindruck
- ◆ Überstunden
- ◆ Umgebungsbelastungen
- ◆ Schichtarbeit
- ◆ Konzentrationsanforderungen
- ◆ Komplexität und Fehlerrisiken
- ◆ körperlich anstrengende Arbeit
- ◆ monotone Arbeit
- ◆ Konflikte und Ärger mit den Kollegen
- ◆ Handlungsunterbrechungen
- ◆ ständige Veränderungen/ Innovationstempo
- ◆ Doppel- und Dreifachbelastungen (besonders von Frauen)

In einem Forschungsprojekt "Psychischer Stress am Arbeitsplatz" ( GREIF et al. 1977 - 1983) wurden Faktoren erfasst, die Zusammenhänge zwischen Stress am Arbeitsplatz und gesundheitlichen und psychosozialen Beeinträchtigungen herausfinden sollten (GREIF et al. 1991). Dazu wurden u.a. ein Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA) entwickelt und eine Skala zur Erfassung sozialer Stressoren. ZAPF und FRESE konnten allgemeine Zusammenhänge zwischen sozialen Stressoren und Arbeitsstressoren finden (ZAPF & FRESE, in GREIF, S.174). Allerdings konnte hier die Richtung der Kausalität nicht eindeutig geklärt werden.

Arbeitsstressoren	Hauptuntersuchung 1			Hauptuntersuchung 2		
	FRB (Fragebogenwerte)	GRW Gruppenwerte	BEO Beobachtungswerte	FRB Fragebogenwerte	GRW Gruppenwerte	BEO Beobachtungswerte
Unsicherheit/ Verantwortung	.37**	.30**	0.8	.40**	0.15	-
Konzentration/ Zeitdruck	.41**	.23**	.15*	.25**	.12**	.13*
Organisatorische Probleme	.37**	.32**	.12*	.38**	.14**	0.08
Umgebungsbelastungen	.37**	.25**	.20**	.27**	.10**	.13*
Unfallgefährdung	.35**	.28**	-	.24**	.08*	0.09
N	200	200	200	840	660	490
*signifikant von Null verschieden mit p<.05, ** p<.01						

Tab. 1: Zusammenhang zwischen Sozialen Stressoren und anderen Arbeitsplatzbedingungen (aus: GREIF, S. 174)

Einige Arbeitsstressoren möchte ich im Blick auf das Thema Mobbing besonders beleuchten:

### **a) Aufgabenbezogene Belastungsfaktoren**

#### **◆ Fehlender Informationsfluss**

Wenn wichtige Informationen nicht eindeutig, zuverlässig und für alle, die es betrifft, in gleicher Weise weitergegeben werden, entsteht eine Unsicherheit, die sich belastend auswirken kann. Es kann zu Missverständnissen kommen und Fehler schleichen sich ein, die man hätte vermeiden können.

#### **◆ Über- oder Unterforderung**

- ◆ quantitative Überbelastung, d.h. man hat mehr zu tun als man bewältigen kann und
- ◆ qualitative Unterbelastung meint einen hohen Grad an Monotonie und Inhaltsarmut der Arbeit.

Auch WALTER sieht diese Faktoren als wichtig an. Er weist auf Untersuchungen hin, die ergaben, dass Arbeitnehmer in Positionen mit hohen qualitativen Ansprüchen häufiger unterfordert fühlten als Arbeiter und Angestellte mit einfachen Arbeitsaufgaben (WALTER, 1993, S. 78). Je höher die Ausbildung, desto höher muss auch die Arbeitsanforderung sein. Überfordert fühlen sich anscheinend weniger Menschen (nach einer Umfrage nur 6%), als unterfordert (30%), was anscheinend mit dem Bedürfnis des Menschen nach Selbstverwirklichung durch die Arbeit zu begründen ist (WALTER, S. 80).

PORSCH weist darauf hin, dass fehlerhafte Beurteilung bei der Einstellung von Mitarbeitern eine wichtiger Grund dafür ist, wenn es zu Über- oder Unterforderung am Arbeitsplatz kommt (PORSCH, 1995, S. 69). Es entsteht zudem Neid, wenn ein besser qualifizierter Mitarbeiter einem weniger kompetenten unterstellt ist und Unsicherheit oder Gefühle von Bedrohung bei den führenden Personen, die ihre eigene Kompetenz infrage gestellt sehen. Dies sind potentielle Konfliktfaktoren, die leicht zu Mobbing führen können.

#### **◆ Hohe Konzentration und hoher Zeitdruck**

Eine Untersuchung von GARDELL belegte, dass bei hohem Arbeitsdruck und niedriger Selbstbestimmung die höchsten Werte für Übermüdung und nervöse Beschwerden zu finden sind (LEYMANN, 1998, S. 135).

### **b) Arbeitsplatzbezogene Belastungsfaktoren**

#### **◆ Mangelnde technische Einrichtungen**

Wenn Geräte nicht geeignet oder überholungsbedürftig sind, entsteht Stress bei den Menschen, die immer wieder ihre Arbeit korrigieren müssen oder durch Versäumnisse entstehende Wartezeiten später aufarbeiten müssen. Wenn wiederum andere auf die Arbeit dieser Personen warten müssen, entsteht, wie man sich denken kann, ein hohes Maß an Ungeduld und Gereiztheit untereinander. Dies könnte durchaus zu Mobbing beitragen.

◆ **Gesundheitsgefährdende Arbeit**

Einseitige Körperhaltungen, chemische Stoffe, die die Gesundheit beeinträchtigen oder Unfallgefahrung können Angst um die eigene Gesundheit zur Folge haben und die Atmosphäre belasten. Zudem werden Menschen, die durch ihre Arbeit krank werden, keine besonders gute Arbeitsmotivation mitbringen und sich innerlich zurückziehen, was das soziale Klima am Arbeitsplatz nicht gerade fördert.

**c) Umgebungsbelastungen**

Lärm, Hitze, Staub und Schmutz, schlechtes Raumklima oder ein überfüllter Arbeitsraum tragen zum Stress am Arbeitsplatz bei und es ist vorstellbar, wie die Nervosität und die Gereiztheit an einem Arbeitsplatz mit solchen Umgebungsbedingungen steigt. PORSCH weist auf ein Stressprojekt hin (HdA), bei dem 50% der Arbeitenden aus der Metallindustrie sich stark durch Lärm, Temperatur und Schmutz belastet fühlten. An Arbeitsplätzen, wo Menschen unter ungünstigen Umgebungsbedingungen arbeiten, findet man ein doppelt so hohes Konfliktverhalten als an Stellen, wo dies nicht der Fall ist (PORSCH, S. 70).

**d) Arbeitsorganisatorische Belastungen**

◆ **Kooperationszwänge**

Wenn Menschen eng miteinander arbeiten müssen, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, sollten sie ein gewisses Maß an Wertschätzung füreinander mitbringen. Ist dies nicht gegeben, wird die Zusammenarbeit als Zwang und als Stress empfunden. Dies kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter, die sich gut verstehen, gegen einen weniger beliebten zusammenschließen - was der Beginn eines Mobbingprozesses sein kann.

◆ **Rollenkonflikte**

In einem Betrieb mit vielen Mitarbeitern müssen die Rollen klar verteilt sein, Manchmal kann es trotzdem zu Rollenkonflikten kommen, wenn z.B. ein Mitarbeiter zum Abteilungsleiter bestimmt wird und nun für seine ehemaligen Kollegen Führungsperson ist. Solch ein Wechsel muss gut bewältigt werden, sowohl von der neuen Führungsperson als auch von den neuen Untergebenen, wenn es nicht zu Konflikten kommen soll.

**Fazit:** Stress am Arbeitsplatz kann durch verschiedene Faktoren entstehen und ganz unterschiedliche Folgen haben. Nicht immer muss Stress zu Mobbing führen, aber es scheint so zu sein, dass da, wo Mobbing auftritt, auch Stress am Arbeitsplatz eine Rolle spielt. ZAPF et al. fanden bei der Befragung Betroffener, dass stressreiche Arbeit sogar als häufigste Ursache genannt wurde (ZAPF, 1999, S. 14). Wenn man über Prävention nachdenkt, sollte man sich in jedem Fall auch mit dieser Tatsache auseinandersetzen.

### 7.1.3 Versagen von Führungskräften

LEYMANN kommt zu dem Ergebnis, dass es vor allem Führungskräfte sind, die durch ihr Verhalten zu einem schlechten Arbeitsklima beitragen. Es scheint so zu sein, dass mangelnde Führungskompetenz eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Mobbing spielt. Führung wird nach WEINERT folgendermaßen beschrieben (WEINERT, 1989 in: SCHULER, S. 338):

"1. Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);  
2. Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (...);  
3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen".

Eine Führungsperson hat meist eine vermittelnde Funktion zwischen den ihr Unterstellten und dem Unternehmen. Meist sind die Ziele des Unternehmens sehr im Vordergrund - was ja auch seine Berechtigung hat - , was aber zur Folge haben kann, dass der einzelne Mensch am Arbeitsplatz nicht mit seinen Bedürfnissen wahrgenommen wird. Zudem ist die Art der Einflussnahme sehr verschieden, je nach Führungsstil, dass hier schon konflikträchtige Faktoren zu finden sind. Auch ist es Aufgabe des Führenden, Konflikte zu erkennen und bei der Problemlösung zu helfen. Es scheint aber so zu sein, dass Vorgesetzte Konflikte eher ignorieren oder gar Partei ergreifen, wo es nicht angebracht erscheint. Es ist hier zu betonen, dass in Deutschland im Falle von Mobbing 80% der Vorgesetzten beteiligt sind, was nicht für eine Kompetenz im Problemlösen spricht. In jedem Fall prägt das Verhalten von Führenden das Betriebsklima entscheidend.

Bei der Studie von Zapf et al. ergaben sich einige interessante Befunde im Blick auf das Führungsverhalten. Besonders vier Faktoren spielen hier eine Rolle (ZAPF, 1999, S.13) :

#### ◆ **Schlechtere Information durch den Vorgesetzten**

Auch WALTER betont, dass klare und offene Informationspolitik für Unternehmen eins der wichtigsten Dinge ist und fordert, dass alle betroffenen Personen denselben Informationsstand haben sollten und keiner bevorzugt oder benachteiligt wird (WALTER, 1993, S. 72).

#### ◆ **Weniger Delegationsverhalten**

Dieses lässt auf eine Einstellung schließen, die sich selbst am meisten und den anderen sehr wenig zutraut, was für das Arbeitsklima nicht besonders förderlich erscheint.

#### ◆ **Weniger unterstützende Führung**

ZAPF et al. (1996) fand eine sehr hohe Korrelation zwischen der Intensität von Mobbing und fehlender sozialer Unterstützung, hier allerdings sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten.

WALTER weist ebenfalls darauf hin, dass Vertrauen in das Verhalten des Vorgesetzten die Voraussetzung für Motivation und Leistung und eine gute Atmosphäre schafft (WALTER, 1993, S. 74).

#### ◆ **Weniger Handlungsspielraum**

PORSCH betont, dass starke Kontrolle und Fremdbestimmung als Kennzeichen des autoritären Führungsstils zu Konflikten führen. Hier werden Handlungsspielraum und Selbständigkeit des Mitarbeiters eingeschränkt, was zu Frustration und dem Gefühl von Machtlosigkeit führen kann (PORSCH, 1995, S. 72).

WALTER sieht ebenfalls einen autoritären Führungsstil als Grund für den eingeschränkten Handlungsspielraum an. Die Mitarbeiter versuchen in dem Fall, jede Möglichkeit zur Freiheit auszuschöpfen. Neue Mitarbeiter, die "zu tüchtig sind", werden in dem Fall eher als Abweichler empfunden, die die Gruppennorm aufweichen und damit wird Mobbing begünstigt (WALTER, 1993, S. 73ff).

In ZAPFs Studie zeigte sich eine hohe Korrelation zwischen Mobbing und geringem Handlungsspielraum, bzw. Zeitspielraum. Auch KNORZ bestätigte in ihrer Arbeit beide Merkmale bei Mobbingbetroffenen (KNORZ, 1994, S. 145). Sie weist auch darauf hin, dass besonders zeitliche Spielräume wichtig sind, um soziale Kontakte im Arbeitsbereich zu pflegen, was mir sehr einleuchtend scheint.

Im Blick auf die Arbeitskomplexität fanden sich in ZAPFs Studie keine signifikanten Unterschiede. Bei subjektiven Beschreibungen von Betroffenen findet man dagegen wiederum einen hohen Zusammenhang zwischen wenig Handlungsspielraum und hoher Arbeitskomplexität. Als Erklärungsversuche nennt ZAPF vor allem folgende:

\* Mobbing ist da zu erwarten, wo Aufgabenbereiche besonders komplex sind und Handlungsspielräume begrenzt, da die Zeit dafür fehlt, Konflikte frühzeitig angemessen zu bearbeiten.

\* Handlungsspielraum wird eingegrenzt als Mobbinghandlung. - Also wiederum ist die Frage nach der Ursache und der Wirkung zu stellen (ZAPF, 1999, S. 14).

**Fazit:** Führungsverhalten spielt eine entscheidende Rolle beim Entstehen von Mobbing und auch bei der Intervention. Hier sollte bei der Ausbildung und Einstellung von leitenden Mitarbeitern neben anderen nötigen Qualifikationen auf Kompetenz im sozialen Bereich besonders geachtet werden. Nicht jede hochintelligente und gut ausgebildete Fachkraft eignet sich auch zur Führung von Menschen, weil hier ganz andere Fähigkeiten erforderlich sind.

## **7.2 Ursachen in der Gruppe, bzw. im System**

LEYMANN nennt auch hier Bedingungen in der Organisation, Gestaltung und Leitung, die sich auf die Arbeitsgruppen auswirken. Wenn z.B. zu hoher Arbeitsdruck gegeben ist, kann die Gruppe nicht ihr inneres Gleichgewicht halten. Personen, die von der Gruppennorm abweichen, können in dem Fall nicht so einfach integriert werden (LEYMANN, 1998, S. 140).

PORSCH weist auf BOSETZKY und HEINRICH hin, die Sozialisationsdefizite, ungerechte Zustände im Betrieb und Etikettierungen als Gründe dafür ansehen, dass sich abweichendes Verhalten

überhaupt entfalten kann. Die Gruppe wird im Stich gelassen, damit der/ die Einzelne Vorteile daraus ziehen kann (PORSCH, 1995, S. 81f.).

### **7.2.1 AußenseiterInnen in der Gruppe**

Abweichung von der Gruppennorm scheint ein wesentlicher Risikofaktor für das Entstehen von Mobbing zu sein. Dafür spricht z.B., dass Frauen eher in Männergruppen und Männer eher in Frauengruppen gemobbt werden. Ebenso sind behinderte Menschen häufig Opfer von Mobbing. LEYMANN fand in gemeinnützigen Organisationen, dass 22% der behinderten Personen Mobbing erleiden mussten, im Gegensatz zu 4% der nicht behinderten Menschen, eine erschreckende Tatsache (LEYMANN, 1998, S. 98).

LEYMANN versucht Erklärungen für diese Tatsache zu finden und nennt vier Aspekte:

- 1) Vorurteile gegenüber behinderten Menschen.
- 2) Arbeitgeber der gemeinnützigen Organisationen sind zumeist die Vorstände. Hier sitzen häufig Menschen, die sich wenig in Personalführung auskennen. So ist es jedenfalls in Schweden. - Ob es in Deutschland viel anders ist, bleibt zu erforschen.
- 3) Behinderte Menschen werden als weniger dazugehörig angesehen, weil ihr Arbeitsplatz vom Staat bezuschusst wird. Sie werden daher als weniger leistungsfähig angesehen.
- 4) Überforderung ist ein weiterer Aspekt. Da es Zuschüsse für die Einstellung behinderter Menschen gibt und gemeinnützige Organisationen meist arm sind, kann es vorkommen, dass in einer Institution viele behinderte Menschen eingestellt werden. Ihre Unterstützung braucht Zeit, die an anderen Stellen fehlt.

Auch PORSCH nennt Vorurteile und Klischees als mögliche Ursachen, weshalb Menschen zu AußenseiterInnen gemacht werden (PORSCH, 1995, S. 78). Sie erwähnt in diesem Zusammenhang den "Überstrahlungseffekt". Menschen, die z.B. schlechte Erfahrungen mit Ausländern gemacht haben, übertragen diese auf den neuen Kollegen, den sie noch gar nicht kennen. Es entsteht ein Feindbild und der ausländische Mitarbeiter hat kaum eine Chance, noch darauf Einfluss zu nehmen.

Eine andere Erklärung für das AußenseiterInnen-Phänomen ist die Gruppennorm. Nach STROEBE et al. (STROEBE, 1990, S. 362) entwickeln Gruppen bestimmte Regeln an die sich alle Gruppenmitglieder halten. Die Regeln können unausgesprochen sein und erst bei Abweichungen deutlich zutage treten. Dafür nennt STROEBE ein eindrückliches Beispiel: In der Pionierarbeit von Roethlisberger & Dickson (zit. in STROEBE, 1990, S. 364) in der Western Electric Company stellte man fest, dass in einer bestimmten Abteilung unter der möglichen Kapazität gearbeitet wurde. ArbeiterInnen, die an dieser Stelle über die Norm hinaus arbeiteten, wurden sanktioniert: man schlug sie auf die Arme und isolierte sie. - Ein deutlicher Hinweis, dass es mobbing-ähnliches Verhalten auch schon in früheren Zeiten gab.

## **7.2.2 Die Suche nach dem "Sündenbock"**

Mit der AußenseiterInnen-Problematik verwandt, aber noch etwas anders gelagert, ist das Phänomen des Sündenbocks. Nicht immer ist ein/e AußenseiterIn auch ein Sündenbock, aber wenn ein Sündenbock gesucht wird, wird meist ein/e AußenseiterIn für diese Rolle gefunden.

Meist sind auch hier betriebliche Ursachen zu suchen, die das soziale Miteinander erschweren. Überforderung wurde schon als Risikofaktor für Mobbing genannt. Wenn eine Abteilung die gestellte Norm aus Zeitgründen nicht erfüllen kann, wird ein Sündenbock gesucht, der für dieses Defizit geradestehen muss. Damit haben sich die anderen MitarbeiterInnen "freigekauft". Es ist ihnen keine Schuld an der Misere anzulasten.

Auch KNORZ weist auf ALLPORT´s Sündenbock-Theorie hin, die davon ausgeht, dass Gruppenkohäsion ein wichtiges Ziel ist, wenn Fehler und Defizite auf einzelne Mitglieder projiziert werden (KNORZ, 1994, S. 52).

## **7.2.3 Neid**

ZAPF nennt neben dem AußenseiterInnen und Sündenbockphänomen auch Neid als eine mögliche Ursache. In Selbstaussagen der Opfer wird Neid sogar als häufigste Ursache für Mobbing angesehen, bei Vartia (1996) sind es 63% der Befragten, in anderen Studien 35 - 40% (in: ZAPF, 1999, S. 15). In der Untersuchung von KNORZ nannten 28% "überdurchschnittliche Leistungen", bzw. "bevorzugte Stellung des Betroffenen im Betrieb" als Ursachen für die feindseligen Attacken der Mobber, was ebenfalls auf Neid schließen lässt.

PORSCH berichtet von Fallbeispielen, in denen deutlich wird, dass gerade die Erfolgreichen Opfer von Gerüchten und Rufschädigungen wurden. Hier spielt Neid eine wesentliche Rolle. Menschen, die Opfer von Mobbingprozessen sind, weisen oft bessere Qualifikationen auf und das erzeugt nicht nur Bewunderung, sondern häufig die Missgunst der anderen. Daher werden die Erfolgreichen in Misskredit gebracht und am Ende steht die Schadenfreude (PORSCH, 1995, S. 81).

## **7.2.4 Konkurrenz und Machtkämpfe**

Bestehende Konkurrenz und Machtkämpfe werden ebenfalls immer wieder genannt, wenn über die Ursachen von Mobbing nachgedacht wird. Nach Selbstaussagen der Opfer sind in der DAG-Stichprobe 34% der Meinung, dass Wettbewerb um die Gunst von Vorgesetzten Ursache für das Entstehen von Mobbing ist (ZAPF, 1999, S. 15).

Wenn immer mehr Stellen abgebaut werden, geht es darum, die eigene Stelle zu behalten, seine Position mit allen Mitteln zu verteidigen.

PORSCH berichtet von den Ergebnissen einer Repräsentativumfrage der GRP München aus dem Jahr 1994 (PORSCH, 1995, S. 77). Von insgesamt 2372 Angestellten und Beamten zwischen 25 und 49 Jahren aus dem mittleren und gehobenen Management bejahten das Item "um im Beruf vorwärtszukommen...".

- ◆ 1. "habe ich schon einem direkten Konkurrenten bei Schwierigkeiten absichtlich nicht geholfen, um ihn bewusst Fehler machen zu lassen": **86%**
- ◆ 2. "habe ich schon mal einem direkten Konkurrenten vor den anderen Kollegen bzw. Vorgesetzten bewusst bloßgestellt oder lächerlich gemacht": **68%**
- ◆ 3. "habe ich einen Konkurrenten schon mal bewusst benachteiligt": **54%**
- ◆ 4. "habe ich schon mal einen Konkurrenten mit unfairen Mitteln ausgestochen": **39%**
- ◆ 5. "darf man keine Schwächen zeigen und sich keine Blöße geben, weil das die Karriere-Mitbewerber sofort ausnutzen würden": **91%**
- ◆ 6. "braucht man zuverlässige Verbündete oder einen einflussreichen Förderer": **78%**
- ◆ 7. "darf man keine übertriebene moralischen Skrupel haben": **49%**

Bei diesem Ergebnis muss man sich nicht wundern, wenn es im Falle einer Konkurrenz um einen begehrten Posten zu Mobbing kommen kann. Hinter diesen Aussagen lässt sich meiner Meinung nach viel Angst ablesen: die Angst, als Versager zu gelten (dafür werden sogar "unfaire Mittel" eingesetzt) und die Angst selbst verletzt zu werden (man will "keine Blöße zeigen").

### 7.3 Ursachen im Opfer

Während LEYMANN keine Zusammenhänge zwischen Mobbing und der Person des Opfers sieht und vor "Mythen" über das Opfer warnt (LEYMANN, 1998, S. 75ff), geht NEUBERGER davon aus, dass dem Opfer häufig ein Anteil an dem Mobbingprozess zukommt (NEUBERGER, 1999, S. 53ff.). LEYMANN zieht die Attributionstheorie heran, um zu begründen, dass erst im Nachhinein Zuschreibungen gefunden werden, die das Opfer stigmatisieren und damit die negativen Handlungen gerechtfertigt werden. Dagegen geht Neuberger - ebenfalls aufgrund der Attributionstheorie - davon aus, dass alle Beteiligten ganz subjektive Wahrnehmungen in den Prozess einbringen, auch die Opfer.

NEUBERGER zitiert LINDEMEYER (zitiert in: NEUBERGER, 1999, S. 53), der mit Mobbingopfern arbeitete und folgende Ergebnisse festhielt, die er in der Anamnese erhoben hat:

- ◆ 31% der Patienten berichteten über eine Neigung zur Konfliktvermeidung
- ◆ 27% über Minderwertigkeitsgefühle
- ◆ 23% hatten schwache Nerven.

Die beiden letzteren Ergebnisse könnten aber auch Folge des Mobbingprozesses sein und sollten von daher vorsichtig interpretiert werden.

NIEDL weist auf BRODSKY hin, der nach klinischen Analysen "Idealtypen" von Mobbingopfern fand:

- ◆ Der/ die Uneinsichtige: diese/r lässt sich nicht kritisieren und hat eine Tendenz zur verfälschten Selbsteinschätzung.
- ◆ Der/ die Paranoide: diese/r ist zutiefst misstrauisch und nimmt die Umwelt als bedrohlich wahr.
- ◆ Der/ die Zwanghafte: Er/ sie hat feste Regeln, die auch für andere als gültig erklärt werden und er/ sie kann sich nicht leicht dazu überreden lassen, andere Wahrheiten auch anzuerkennen.
- ◆ Der/ die Grandiose: dieser Persönlichkeitstyp verlangt von seiner Umgebung Bewunderung, erntet aber durch sein auffälliges Verhalten eher Ablehnung.
- ◆ Der/ die Passive und Abhängige: Er/ sie braucht viel Anerkennung und Wertschätzung, andernfalls wird die Umwelt als feindselig angesehen.
- ◆ Der Narr/ die Närrin: diese/r nimmt die Rolle des Clowns an und es verfestigt sich im Laufe der Zeit ein Bild, das er/ sie nicht wieder rückgängig machen kann. Er/ sie stößt oft auf Spott und Verachtung.
- ◆ Der/ die HypochonderIn: Dieser Typ kann seine Beanspruchung nicht verbal zum Ausdruck bringen und verfällt in Krankheitsgefühle.

Typologien sind häufig fragwürdig, aber ich finde, es gibt hier einige Persönlichkeitszüge, die wir sicher alle in uns haben, und die, wenn sie extrem ausgeprägt sind, sicher dazu führen können, Menschen gegen sich einzunehmen. Nimmt man die ersten drei Typen und sieht sich - unabhängig von einer Festschreibung auf einen Typus - die Verhaltensweisen und Einstellungen an, kann man sich schon vorstellen, dass diese Feindseligkeit hervorrufen. Wenn sich jemand z.B. keine Kritik sagen lässt, ist dies durchaus ein Problem für die Kollegen und Vorgesetzten. Menschen, die nicht mehr bereit sind zu lernen, können eine Arbeitssituation dadurch auch für ihre Kollegen und Vorgesetzten unerträglich machen. Hier wäre Mobbing als eine (wenn auch unangemessene) Antwort auf das Verhalten des Betroffenen zu verstehen

KNORZ bewertete ihre Interviewergebnisse in zwei Richtungen: Meist entsteht Mobbing durch organisationale Bedingungen, aber in einigen Fällen sah sie die Ursachen ganz deutlich auf der persönlichen Ebene (KNORZ, 1994, S. 91).

ZAPF betont, dass in einigen Untersuchungen Hinweise zu finden sind, die auf Zusammenhänge zwischen Mobbing und bestimmten Verhaltensweisen deuten, die aber empirisch nicht eindeutig belegt sind (ZAPF, 1999, S. 15): Selbstunsicherheit, Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit, bzw. hohe Leistungsbereitschaft.

### 7.3.1 Selbstunsicherheit

VARTIA fand eine geringe Korrelation zwischen Selbstwertgefühl und Mobbing. Geringes Selbstwertgefühl geht meist mit geringen Selbstwirksamkeitserwartungen einher, daher sieht das Opfer kaum eine Chance, sich gegen Mobbinghandlungen zu wehren, wenn sie auftreten (ZAPF, 1999, S. 15). Je selbstunsicherer eine Person ist, desto verletzbarer ist sie durch Kritik. Sie wird sich wahrscheinlich kaum konstruktiv mit Kritik auseinandersetzen, sondern eher aggressiv reagieren. In der Aggressionsforschung gibt es Belege dafür, dass Personen mit geringem Selbstwertgefühl auf Beleidigungen aggressiver und weniger angepasst reagieren als andere (z.B. Kongsbury, 1978, zit. in: ZAPF, 1999, S. 15).

### 7.3.2 Neurotizismus

In einer Untersuchung wurden tatsächlich bei Mobbingopfern höhere Werte auf der Neurotizismus-Skala gefunden (Holzen-Beusch et al., 1998, zit. in ZAPF, 1999, S.16). Ursache und Wirkung sind allerdings auch hier nicht eindeutig geklärt:

DEPUE und MONROE (1986, zit. in ZAPF, 1999, S. 16) u.a. gehen davon aus, dass Menschen mit hohen Neurotizismus-Werten durch ihr Verhalten häufig ungünstige Situationen erzeugen und damit erhöhen sie auch die Belastungen für eine Arbeitsgruppe.

Es könnte aber auch so sein, dass Menschen, die über längere Zeit gemobbt werden, Reaktionen zeigen, die als neurotisch ausgelegt werden können, ihre Ursache aber in der permanenten psychischen Belastung am Arbeitsplatz haben. Es gibt jedoch etliche Belege, dass Menschen eher negativ auf depressives oder neurotisches Verhalten reagieren (ZAPF, 1999, S. 16).

ZAPF und BÜHLER (1998; zit. in: ZAPF, 1999, S. 16) fanden aufgrund von Selbstaussagen der Opfer folgende Charakterzüge und Verhaltensweisen:

- ◆ unsicher, vermeidendes Verhalten,
- ◆ abweichende Einstellungen,
- ◆ Leistungsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit,
- ◆ mangelnde Fähigkeit, Konflikte früh genug zu erkennen,
- ◆ mangelnde Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und aufrechtzuhalten.

### 7.3.3 Leistungsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit

ZAPF und BÜHLER fanden, dass eine Mehrheit der Mobbingopfer nach Selbstaussagen

- ◆ ehrlicher,
- ◆ unbestechlicher,
- ◆ gewissenhafter,

- ◆ leistungsbereiter,
- ◆ kritischer und innovativer sind als ihre Kollegen.

Die Charaktereigenschaft "Gewissenhaftigkeit" konnte auch in anderen Studien mit Mobbingopfern gefunden werden.

Von Mobbing betroffene Menschen scheinen sich durch ihre "moralische Überlegenheit" selbst unbeliebt zu machen, sind anscheinend häufig rechthaberisch und zu keinen Kompromissen bereit.

Stigmatisierungsmerkmale	KN-Mobbingpfer N=86	KN-Vgl.-gruppe N=37	t-Werte	DAG-Mobbingopfer	DAG-Vgl.-gruppe N=44	t-Werte
Äußere Merkmale	0,13	0,11	0,88	0,15	0,06	3,09
Abweichende Einstellung	0,35	0,19	2,64**	0,40	0,23	2,17
Dominanz	0,27	0,21	1,16	0,35	0,27	1,46
Leistungsorientierung	0,65	0,41	3,84**	0,53	0,41	1,95 (p=.054)
Gewissenhaftigkeit	0,68	0,28	6,02**	0,75	0,47	3,72**
Unsicherheit/Vermeidung	0,34	0,17	3,93**	0,32	0,19	2,45**

Amerkungen: Range der Skalen von 0-1; \* p< .05; \*\* p< .01

Tab.2 : Mobbing und Merkmale beim Opfer (aus: ZAPF, 1999, S. 16)

### 7.3.4 Konfliktvermeidung

Mir selbst scheint die Neigung der Mobbingbetroffenen zur Konfliktvermeidung ebenfalls der Untersuchung wert. LINDEMEYER (zitiert in: NEUBERGER, 1999, S. 53) berichtet von 31% der Patienten mit Mobbingferfahrungen, dass sie nach Selbstaussagen, dazu neigen, Konflikte zu vermeiden (s.o.). Gerade diese Eigenschaft kann dazu führen, dass negative Verhaltensweisen anderer eskalieren: Da das Opfer nicht angemessen darauf reagiert und nicht deutlich wird, welche Gefühle die Handlungen ihrer KollegInnen bei ihm hervorrufen, machen diese weiter. Handlungen, die keine negativen Konsequenzen haben, werden selten beendet. Es kann auf diese Weise nicht zu einer konstruktiven Auseinandersetzung kommen.

**Fazit:** Mir scheint, dass man bei der Suche nach den Ursachen die Person des Opfers nicht ganz außer acht lassen kann. Auch wenn ein Zusammenhang bisher nicht eindeutig belegt werden konnte, gibt es doch etliche Hinweise auf einen Beitrag des Opfers zum Mobbingprozess.

## 7.4 Ursachen bei TäterInnen

Genauso wie bei der Suche nach Ursachen im Opfer ist auch die Analyse der TäterInnenpersönlichkeiten nicht empirisch eindeutig zu vollziehen. Folgende Merkmale fand ZAPF in seiner Überblicksstudie (ZAPF, 1999, S. 17ff):

- ◆ Es sind überdurchschnittlich häufig Männer in Vorgesetztenpositionen.
- ◆ Manche sehen eine Ursache in schlechter Konfliktverarbeitung während der Kindheit.
- ◆ Einige TäterInnen weisen psychopathische Züge auf (in Ausnahmefällen)
- ◆ Den Aussagen der Opfer zufolge scheinen TäterInnen besonders feindselig zu sein, dies ist aber eine subjektive Sichtweise und müsste noch genauer untersucht werden.

Bei einer inhaltlichen Analyse der Fälle konnte ZAPF drei Arten von Mobbing im Blick auf TäterInnen unterscheiden:

- ◆ Mikropolitisch bedingtes Mobbing
- ◆ Mobbing aus persönlichen Gründen
- ◆ Unbewusstes Mobbing

### 7.4.1 Mikropolitisch bedingtes Mobbing

Hier ist das Ziel, den eigenen Machtbereich zu vergrößern und dabei stört das Opfer. Manchmal geht es auch nur darum, einen Weg zu finden, eine Stelle neu zu besetzen oder einen Mitarbeiter loszuwerden, mit dessen Arbeit man nicht zufrieden ist, ohne ihm offiziell zu kündigen: Man schikanieren ihn solange, bis er von selbst geht. Dies wird auch als "inoffizielle Personalarbeit" von Vorgesetzten bezeichnet und ist nach BÜHLER & ZAPF in 11 von 24 Fällen der Fall.

Auch PORSCH fand in ihren Interviews, dass die meisten Befragten Mobbing als Instrument sahen, unbeliebte Mitarbeiter aus dem Betrieb "rauszuekeln" (PORSCH, 1995, S. 162).

In diesen Fällen sind ganz bewusste Motive vorhanden und man kann erkennen, dass Unfähigkeit in der Personalführung dahintersteckt. Man findet nicht den Mut, ein deutliches Gespräch, vielleicht auch ein Korrekturgespräch mit dem/der MitarbeiterIn zu führen.

### 7.4.2 Mobbing aus persönlichen Gründen

Hier sind im Hintergrund wie beim Opfer mangelndes Selbstwertgefühl und Unsicherheit beim Täter zu finden. Folgende Motive fand ZAPF:

- ◆ Rache aus Gründen der *Kränkung*.
- ◆ Bei BJÖKQVIST sahen die Untersuchungsteilnehmer *Selbstunsicherheit* als zweithäufigste Ursache für Mobbing. Anstelle von Überzeugung wird Aggression eingesetzt. Überkontrolle, die zur Beschneidung des Handlungsspielraums führen kann, ist auch ein Mittel unsicherer Menschen,

ihre Ziele durchzusetzen. Dies passt zu der Tatsache, dass Mobbingopfer über eingeschränkten Handlungsspielraum klagten.

- ◆ Es spricht einiges dafür, dass es in *Konstellationen mit unsicheren Führungskräften und leistungsstarken Mitarbeitern* ein erhöhtes Mobbingrisiko gibt. Hier spielt die Abwehr der Selbstwertbedrohung eine wichtige Rolle.
- ◆ Auch *narzisstische Tendenzen* im Täter können zu tyrannischem Verhalten führen. Abhängigkeit von der Bewunderung anderer, extremer Egoismus, sowie mangelnde Empathie sind Zeichen des narzisstischen Menschen. Nach Kets de Vries umgeben sich solche Menschen mit unkritischen, loyalen Personen, machen sie gern zum Sündenbock für eigene Fehler und können schlecht delegieren.

### 7.4.3 Nicht bewusstes Mobbing

Auch Mobbing aus persönlichen Gründen muss nicht immer bewusst sein, gerade Reaktionen aus Gründen der Kränkung können sehr wohl rationalisiert werden, um das eigene Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten. Aber die Konsequenzen von Mobbing sind in der Tat oft stärker als (bewusst oder unbewusst) beabsichtigt wurde.

Es scheint so zu sein, dass die Täter häufig die Entwicklung des Verlaufs nicht überblicken. Sie sehen meist nur einzelne Ausbrüche, wenn das Maß voll ist. Dann wundern sie sich ernsthaft darüber, wie es dazu kommen konnte.

LEYMANN berichtet davon, dass Täter häufig bestürzt reagierten, wenn sie die Auswirkungen ihres Tuns begriffen.

Bei EINARSEN scheint ebenfalls Gedankenlosigkeit die dritthäufigste Ursache von Mobbing zu sein (in: ZAPF, 1999, S. 18).

Eine wesentliche Schwierigkeit ist es, Daten von den Tätern direkt zu bekommen, die Opfer haben, was natürlich auch verständlich ist, eine äußerst negative Sichtweise der Täter.

### 7.5 Die Opfer und TäterInnen-Interaktion

WALTER stellt die Hypothese auf, dass zu Anfang ein Konflikt zwischen gleichstarken Partnern vorhanden ist und erst im Laufe des Mobbingprozesses die Rollen "Opfer" und "TäterIn" verteilt werden (WALTER, 1993, S. 37). Als ausschlaggebend dafür sieht Walter die Kraftreserven der Beteiligten. Folgerung daraus: die Rollen wären genau umgekehrt besetzt, wenn die "Opfer" die größeren Ressourcen hätten. Hier wird aus dem Konflikt ein Machtkampf, der am Ende den Starken und den Schwachen hervorbringt.

An anderer Stelle weist Walter darauf hin, dass diese Rollenverteilung verändert werden kann: wenn nämlich ein/e "RetterIN" auftaucht, der dem "Opfer" beisteht und mehr Ressourcen zur

Verfügung hat, als der/die "TäterIn" (WALTER, 1993, S. 117ff). In diesem Fall könnte dies leicht zur Verkehrung der Rollen führen und der/die "TäterIn" wird selbst zum "Opfer".

Es könnte aber auch zu anderen Möglichkeiten kommen, wie WALTER ausführlich beschreibt. Darauf will ich jetzt hier nicht weiter eingehen. Interessant finde ich an dieser Stelle, welche entscheidende Rolle WALTER den persönlichen Ressourcen der Beteiligten beimisst.

ZUSCHLAG listet eine ganze Reihe von möglichen Ursachen im Opfer als auch bei TäterInnen auf, die aber hypothetisch bleiben und nicht empirisch belegt sind. Er versucht im weiteren, die Opfer-TäterInnen-Interaktion zu analysieren. Dabei macht er darauf aufmerksam, dass es unterschiedliche Mobbing-Interaktions-Muster gibt, die man sorgfältig voneinander trennen muss:

---

**Mobbing-Opfer**

**Mobbing-TäterIn**

1. Liefert berechtigten Anlass  
zur Kritik

Maßnahmen gegen Fehlverhalten  
berechtigt, aber in Form von Mobbing  
falsch gewählt.

➤ Die wesentlichen (Teil) - Ursachen liegen beim Mobbing-Opfer.

2. Liefert unabsichtlich Anlass  
zur unberechtigten Kritik

Mobbing ist willkürliche Schikane  
durch den/die Mobbing-TäterIn.

➤ Die Ursachen liegen nicht primär im Mobbing-Opfer, sondern in besonderen Empfindlichkeiten des/der Mobbing-TäterIn in Verbindung mit seinem sozialen Umfeld.

3. Liefert keinen Anlass zu berechtigter Kritik

Mobbing ist willkürliche Schikane durch den  
Mobbing-TäterIn.

➤ Die Ursachen liegen primär beim/ bei der Täterin und nicht beim Opfer

---

Abb. 4: Die Mobbing-Basis im Opfer-TäterIn-Verhalten ( aus: ZUSCHLAG, 1997, S. 43)

Die Frage ist hier: Wie kann im Nachhinein ein Mobbingprozess so genau identifiziert werden? Wer will beurteilen, ob eine Kritik berechtigt oder unberechtigt ist. Wenn es keine unbeteiligten Beobachter gab, wird dies schwierig sein. Jede Partei wird überzeugende Argumente liefern, dass die Schuld bei der Gegenpartei liegt.

Und so ist bei solch einer Einteilung die Gefahr einer Schuldzuweisung leicht gegeben. Damit ist aber das Problem nicht gelöst.

Mir erscheint es im Blick auf die Ursachensuche bei TäterIn und Opfer wichtig, überhaupt die Tatsache miteinzubeziehen, dass das Verhalten der beiden Parteien als einzelnes betrachtet, nicht soviel Aussagekraft hat, als vielmehr die Interaktion zwischen beiden: Was in der *Beziehung* zwischen diesen Menschen hat dazu geführt, dass die Interaktion einen solchen Verlauf nehmen konnte?

## 7.6 Gesellschaftliche Ursachen

Kurz will ich noch gesellschaftliche Merkmale beleuchten, die im Blick auf Mobbing relevant sein könnten.

BROMMER z.B. nennt als Einflussfaktoren (BROMMER, S. 46f.):

- ◆ 1. Die schlechte Wirtschaftslage, die zunehmende Erwerbslosigkeit tragen dazu bei, Ängste zu erzeugen,
- ◆ 2. erhöhter Leistungsdruck,
- ◆ 3. Konkurrenzdenken statt Kooperationsbereitschaft
- ◆ 4. mangelnde Konfliktfähigkeit, da Konfliktvermeidung häufig ein wichtiges Ziel zu sein scheint.

PORSCH betont ebenfalls, dass die derzeitige schlechte Wirtschaftslage und Strukturwandel in der Gesellschaft Begünstigungsfaktoren für Mobbing sind (PORSCH, 1995, S. 85). Sie zitiert DIERGARTEN, der vor allem gesellschafts- und wirtschaftspolitische Fehlentscheidungen für mobbingsspezifische Verhaltensweisen verantwortlich macht. Kürzungen im sozialen Bereich trugen dazu bei, dass auch in den Betrieben die Sozialpolitik an Bedeutung verlor. Viele Betriebe stellen heute die Kosten-Nutzen-Rechnung in den Vordergrund und die Mitarbeiter werden in ihrer Funktion, aber weniger in ihrem Menschsein wahrgenommen. Außerdem fehlen Anreize, damit in den Unternehmen Gesundheitspolitik bewusst betrieben wird. Stattdessen gibt es immer weniger Planstellen, und weniger Menschen müssen oft genausoviel Arbeit bewältigen. Besonders im Gesundheitswesen (Krankenhaus und Pflegeeinrichtungen) scheint dies zur Zeit ein Thema zu sein, da hier in Folge der neuen Gesundheitsreform auf finanzielle Kürzungen reagiert werden muss.

VESTER kommt aufgrund einer Untersuchung über die Folgen von sozialem Stress in den Jahren 1976 - 1988 zu der Annahme, dass sozialer Stress deutlich zugenommen hat, sowohl in der BRD als auch in den USA.

Auf ein weiteres Phänomen weist PORSCH hin, was den Strukturwandel betrifft (PORSCH; 1995, S. 87). Technische Fortschritte haben dazu beigetragen, dass Menschen weniger miteinander reden. Sie kommunizieren per Computer oder Fax, können auf diesem Wege sogar ihre Einkäufe erledigen. Die zwischenmenschliche Begegnung und die Fähigkeit der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber geht mehr und mehr verloren. Damit wird die Möglichkeit beschnitten, Selbst- und Fremdwahrnehmung zu lernen, was ein wesentlicher Bereich der sozialen Kompetenz ist. In sofern ist der technische Fortschritt hier ein hemmender Faktor.

**Fazit:** Als Ursache für Mobbing sind komplexe Wirkfaktoren zu sehen (so auch ZAPF, 1999, S. 18; NIEDL, 1995, S. 56). Auch KNORZ fand in ihrer Untersuchung, dass viele Befragte mehrere Ursachen angaben, die für das Entstehen des Mobbingprozesses verantwortlich sein könnten (KNORZ, 1994, S. 90). Mir erscheint es wichtig, bei der Analyse alle drei Ebenen zu beleuchten: die organisationale, die Gruppenebene und die individuelle Ebene, wobei nicht nur Opfer und Täter als Einzelperson, sondern auch die Interaktion der beiden eine Rolle spielt.

## **8. Theoretische Ansätze zum Verständnis von Mobbing**

NEBERGER bietet einige Theorien an, die helfen könnten, das Phänomen Mobbing zu verstehen (NEUBERGER, 1999, S. 161). Einige davon will ich hier kurz darstellen, da sie recht gute Erklärungen geben.

### **8.1 Sozialisations- und lerntheoretische Interpretation**

BAMME u. a. bearbeiten das Thema "Destruktiv-Qualifikationen", das Gegenteil von Sozialer Kompetenz. Hier wird davon ausgegangen, dass in jedem Menschen antagonistische Qualifikationen angelegt sind. Welche Seite sich durchsetzt, liegt an der Sozialisation. Nach diesem Ansatz ist destruktives Verhalten ein Ergebnis misslungener Sozialisation.

Wer gelernt hat, misstrauisch, berechnend, gleichgültig, distanziert zu sein, dem fällt es auch im Arbeitsbereich nicht schwer, egoistisch und feindselig zu sein.

Alexandra PORSCH wurde schon zitiert, die im oberen Managementbereich Einstellungen und Verhaltensweisen fand, die von Konkurrenz und Machtstreben gekennzeichnet sind. Ziele in der Arbeitssituation sind hier nicht Harmonie, Sensibilität und Empathie, sondern, Sachlichkeit und Durchsetzung eigener Interessen.

Die andere Möglichkeit nach BAMME, ist die Sozialkompetenz, ein Zeichen gelungener Sozialisation. Verhaltensweisen wie:

- ◆ Kompromisse schließen,
- ◆ nicht auf seinem Recht bestehen,
- ◆ Rücksichtnahme,
- ◆ Empathie.

Weder Opfer noch Täter scheinen diese Verhaltensweisen gelernt zu haben.

Mobbingopfer und Täter sind anscheinend extrem: Beide sind nicht bereit, Abstriche zu machen oder Kompromisse einzugehen. Ein hilfreiches Verhalten der "Zuschauer" wäre hier, aufrechterhaltende Bedingungen, wie z.B. anfeuernde Kommentare oder stumme Billigung zu lassen und Verstärker für positives Verhalten zu geben.

## 8.2 Gruppendynamisch-systemische Interpretation

Aus der Sicht der **Soziobiologie** könnte man die Darwin'sche Erklärung anführen:

"Survival of the fittest". Der Stärkste und Beste wird sich durchsetzen. Auch im Tierreich gibt es Machtkämpfe, z.B. wird das Revier verteidigt und der Feind dabei in die Flucht getrieben. Es gewinnt der Stärkere, und nur der wird auch von der Gruppe anerkannt.

Bei uns Menschen scheint es manchmal ebenso zuzugehen. Erweist sich einer als der Sieger und ein anderer als Verlierer, so stellen sich die meisten auf die Seite des Siegers. Selten kommt es zur Solidarität mit dem Schwächeren. Im Fall von Mobbing ist es nicht anders.

Ein **sozialpsychologischer Ansatz** (z.B. STIERLIN) untersucht dagegen das Zustandekommen der Opferwahl. In diesem Ansatz werden Stress- und Mobbing-Phänomene als Prozesse angesehen, die Phasen durchlaufen, in denen immer alternative Handlungsmöglichkeiten bestehen.

Interessant ist hier nicht das Opfer allein, sondern die soziale Situation. Das Mobbing-Opfer wäre hier ein Index-Patient, mit der sich die anderen beschäftigen, um von sich selbst abzulenken. Im Opfer reflektiert sich das System, in dem es soziale Spannungen gibt. Es ist eine alte Technik, durch Schaffung von Feindbildern die innere Harmonie der Gruppe zu bewahren (z.B. wenn diese Person nicht wäre, dann könnten wir hier in Frieden leben).

Das Opfer hat eine Stabilisierungsfunktion für die Gruppe, (ist Sündenbock, s.o.).

### Die Frustrations-Aggressions-Hypothese

Es stellt sich die Frage: Welche Frustrationen sind vorhanden, die die Mobber so aggressiv werden lassen?

Hier wäre Mobbing eine unter vielen Möglichkeiten, seinen Frust zu kanalisieren.

z.B. Angst um den Arbeitsplatz (Konkurrenz).

Auf dem Hintergrund eines Systems, das die Konkurrenz fördert, kann man von den Mitarbeitern kein empathisches, rücksichtsvolles Verhalten erwarten.

### 8.3 Labelling - und attributionstheoretische Interpretation

Die **Labelling-Theorie** (z.B: WISWEDE, GOFFMAN, JONES) beschreibt den Prozess der Entwicklung abweichenden Verhaltens in Schritten:

- ◆ Eine Differenz wird identifiziert,
- ◆ Labelling (Etikettierung der Person) findet statt,
- ◆ weitere Attribute werden hinzugefügt,
- ◆ das Opfer wird herabgewürdigt,
- ◆ es wird entsprechend behandelt,
- ◆ das Opfer reagiert darauf - der Teufelskreis ist eröffnet

Dafür würde sprechen, dass behinderte Menschen 5 mal so häufig Mobbingopfer werden als andere. Was immer das Opfer tut: es wird gegen es ausgelegt (so auch Leymann).

In der **Attributionstheorie** wird nach situativen und internalen Ursachen geforscht, die entweder stabil oder dynamisch sind. Beim Mobbing wird dem Mobbingopfer die Schuld gegeben. Die Attribution: internal, stabil. Es geschieht eine Konstruktion der Wirklichkeit, die nicht mehr infrage gestellt wird. Wenn Opfer und TäterIn ihre Rollen übernommen haben, "produzieren" sie sich.

Die Taktiken:

- ◆ offensive Techniken zur Selbstdurchsetzung (dies entspricht eher dem TäterInnenverhalten).
- ◆ defensive Techniken der Selbstverteidigung (dies entspricht eher dem Opferverhalten).

### 8.4 Konflikttheoretische Interpretationen

GLASL (in: NEUBERGER, 1999, S. 182ff) entwickelte einen Ansatz im interpersonal-organisationalen Rahmen. Für das Thema Mobbing erscheint mir dieser Ansatz besonders interessant, daher stelle ich ihn etwas ausführlicher dar. GLASL unterscheidet neun Eskalationsstufen, die er in drei Hauptphasen unterteilt.

Die Hauptphasen sind jeweils durch Hauptschwellen getrennt, bei deren Überschreiten sich die Konfliktodynamik qualitativ ändert. Die neun Stufen beschreibt er folgendermaßen:

#### ◆ **Hauptphase I:**

- ◆ 1. *"Kooperationsbemühungen mit gelegentlichen Reibungen und Spannungen"*. Man glaubt, den Konflikt noch in den Griff zu bekommen.
- ◆ 2. *"Polarisation und Debatten"*. Die Konfrontation wird stärker, man fixiert sich auf eingenommenen Standpunkt. Die andere Seite wird provoziert, unfaire Mittel werden eingesetzt.
- ◆ 3. *"Nicht Worte, sondern Taten"*. Man kommt zu der Erkenntnis, dass Gespräche zu nichts mehr führen, die nonverbale Kommunikation nimmt zu, die Gruppenidentität wird durch die klare Abgrenzung stärker.

Die erste Hauptphase ist gekennzeichnet durch Sachbezogenheit und Lösungsversuche. Der Übergang wird durch die "Erkenntnis" gekennzeichnet: "Das Problem ist die Gegenseite selbst".

In der zweiten Phase überwiegt der persönliche Angriff.

◆ **Hauptphase II:**

- ◆ 4. *"Sorge um Reputation und Unterstützung"*. Jetzt geht es um Sieg oder Niederlage. Es herrscht Schwarz-weiß-Denken vor. Man stellt sich selbst als gut dar und wertet den anderen ab. Zudem werden nun auch andere in den Konflikt hineingezogen.
- ◆ 5. *"Kampf mit verlorenem Gesicht"*. Die Gegenseite wird stigmatisiert (man erkennt ihr "wahres Gesicht"). Dazu kommt es zur fanatischen Verteidigung von Überzeugungen und zur Image-Beschädigung: Der Feind wird solange provoziert, bis er sich selbst entblößt und damit zeigt er sich von seiner schlechten Seite und bestätigt alle Vorurteile.
- ◆ 6. *"Drohungsstrategien beherrschen das Geschehen"*. Jetzt werden die Drohungen schärfer, es wird mit Gefühlen wie Angst und Hilflosigkeit "gespielt".

In der zweiten Hauptphase steht die Beziehung im Vordergrund. Die Fronten verhärten sich, der Konflikt wird unübersichtlicher und komplexer. Rigide Einstellungen verhindern eine konstruktive Problemlösung.

Der Übergang wird von der Erkenntnis geprägt: Es gibt nichts mehr zu gewinnen. Ziel ist ab jetzt die gegenseitige Aufrechnung des Schadens.

◆ **Hauptphase III:**

- ◆ 7. *"Systematische Zerstörungsschläge gegen das Sanktionspotential"*. Ziel ist es, dem Gegner allen Einfluss zu rauben. Die Maßnahmen sind vielfältig und stören den Arbeitsablauf merklich (Unterlagen werden gestohlen, Computerdateien gelöscht etc.). Es gibt keine Rücksicht mehr.
- ◆ 8. *"Gezielte Angriffe auf das Nervensystem des Gegners"*. Ziel ist nun die Zerstörung der Existenzgrundlage des Gegners. Der Gegner wird verleumdet und er soll das Vertrauen der anderen verlieren.
- ◆ 9. *"Totale Vernichtung und Selbstvernichtung"*. Versöhnung ist nicht mehr denkbar, jede Vernunft ist ausgeschaltet. Diese letzte Phase wird allerdings selten bis zu den Extremen gelebt.

Nach der Einteilung von GLASL könnte man drei Arten von Konflikten unterscheiden:

- ◆ einfache Querelen, Streit,
- ◆ Angriffe gegen die Person mit dem Ziel einer Lösung,
- ◆ Behandlung der Gegenseite als Feind, den es zu vernichten gilt.

Für das Thema Mobbing ist meiner Meinung nach meist die zweite Art des Konfliktes relevant. Man möchte eine Lösung (z.B. jemanden loswerden), deshalb will man ihn aber nicht wirklich vernichten. Zu den Ursachen von Konflikten fand REGNET in einer Untersuchung eine Rangreihe von 14 potentiellen Faktoren (zitiert in: KNORZ, 1994, S. 62):

- ◆ 1. Unzureichende Kommunikation
- ◆ 2. Gegenseitige Abhängigkeit
- ◆ 3. Das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
- ◆ 4. Ambiguität wegen Verantwortung
- ◆ 5. Wenig Gebrauch von Kritik
- ◆ 6. Misstrauen

- ◆ 7. Unvereinbare Persönlichkeit und Einstellungen
- ◆ 8. Kämpfe um Macht und Einfluss
- ◆ 9. Groll, Ärger, Empfindlichkeit
- ◆ 10. Gruppenmitgliedschaften
- ◆ 11. Auseinandersetzung über die Zuständigkeiten
- ◆ 12. Belohnungssysteme
- ◆ 13. Gesichtsverlust
- ◆ 14. Wettbewerb um knappe Ressourcen

Auch wenn es hier um Ursachen von Konflikten im allgemeinen geht und nicht speziell um die Ursachen für Mobbing, kann man sich gut vorstellen, dass in einem Betriebsklima, wo entsprechende Faktoren oder Defizite zu finden sind, leicht Mobbing entstehen kann. Besonders den ersten Faktor: *unzureichende Kommunikation*, gilt es zu beachten, denn viele bestehende Probleme könnten mit gelingender Kommunikation gelöst werden. Dazu gehören:

- ◆ die eigenen Probleme eindeutig und klar benennen zu können,
- ◆ eigene Bedürfnisse und Wünsche angemessen vortragt, ohne das Gegenüber anzuklagen und
- ◆ dem Andersdenkenden zuhören und sein Anliegen ernstzunehmen.
- ◆ Wenn dies gelingen würde, käme es gar nicht erst zu eskalierenden Konflikten.

Dass Mobbing nach GLASI auf einem Kontinuum liegt und als Überschreiten einer bestimmten Schwelle der Konfliktintensität gesehen werden kann, erscheint mir als eine ganz wichtige Erkenntnis, die sich auf den Mobbingprozess, meiner Meinung nach übertragen lässt. Es könnte so sein, dass die wichtigste Schwelle von der ersten zur zweiten Hauptschwelle liegt: Die Erkenntnis, dass das Problem das Opfer selbst ist. Wenn es zu solch einer Einstellung kommt, scheint es aussichtslos für den Gemobbten, mit Gesprächen und sachlichen Argumenten die Situation zu klären.

### **8.5 Psychodynamische Interpretation**

Hier geht es vor allem um die Frage nach Übertragung und Gegenübertragung. TäterInnen und Opfer werden als Figuren erlebt, die frühkindliche Konstellationen und Probleme wiederbeleben. Eine intrapsychische Sichtweise geht davon aus, dass der/ die TäterIn in dem/ der GegnerIn die eigene Schattenseite bekämpft. Mobbingfälle sind durch einen regressiven Charakter gekennzeichnet, alle zivilisierten Umgangsformen scheinen vergessen.

Aggression kann als Angstabwehr angesehen werden. Es stellt sich die Frage: Welche Ängste gilt es zu bekämpfen? Ich denke, verborgene Motive sind vorhanden und sie zeigen, dass ein scheinbar sachlicher Konflikt auch ganz anders gedeutet werden kann. Aber leider sind unbewusste Motive empirisch besonders schwer nachweisbar und bleiben wahrscheinlich hypothetisch.

## 8.6 Mikropolitische Interpretation: Mobbing als grausames Spiel

NEUBERGER entwickelte einen eigenen Erklärungsansatz. Im Zentrum stehen Aufbau und Einsatz von Macht. Wichtig ist die Situation, in der Mobbing stattfindet. Er wählt einen erweiterten Spielbegriff, um Mobbing zu analysieren.

- ◆ Der Zeitpunkt: Am Anfang steht nicht fest, dass ein Spiel gespielt wird, aber vom Ende her ist dies deutlich.
- ◆ Typisch: Die Mobbing-Opfer erkennen zu spät, dass ihnen übel mitgespielt wird. Die Trennung von Spiel und Wirklichkeit scheint aufgehoben.
- ◆ Situation: Die Rahmenbedingungen sind entscheidend (z.B.: Unterschiedliche Bezahlung).
- ◆ Die Regeln: Mobbing kann als "Sub-Spiel" gesehen werden, und es kann jeder sein eigenes Spiel mit entsprechend unterschiedlichen Regeln spielen. Regellosigkeit herrscht vor: es scheint alles erlaubt, was Erfolg verspricht, das eigene Vorgehen wird legitimiert.
- ◆ Die Rollenverteilung: eine unklare und dynamische Rollenverteilung. Zuschauer können plötzlich zu Mitspielern werden, Schiedsrichter-Systeme versagen.
- ◆ Spielziel für die Mobber: Das Opfer fertigzumachen.
- ◆ Das Opfer bezahlt mit seinem Ausschluss, Krankheit und mit seinem Ruf.
- ◆ Hier kommt die systemische Sichtweise zum Vorschein: Beide Parteien spielen mit.

Von Mobbing als "Spiel" spricht auch BROMMER (BROMMER, 1995, S. 58). Sie geht dabei von Bernes Buch "Spiele der Erwachsenen" aus und identifiziert aus den 36 möglichen Spielarten für Mobbing vor allem zwei:

- ◆ 1.: "Jetzt hab ich dich, du Schweinehund". Hier geht es um Machtausübung. Indem der andere schlechtgemacht wird und mit der Zeit immer weniger bewirken kann, steigt auf der Seite des Täters das Gefühl, Macht und Einfluss zu bekommen: Er genießt seinen Sieg über den anderen, schafft es dabei häufig noch, andere auf seine Seite zu ziehen.

Der Ablauf des Spieles:

- ◆ a) Provokation des Täters
- ◆ b) Verteidigung des Opfers
- ◆ c) Bestrafung des Opfers durch den Täter

Am Ende ist dem Opfer alle Macht genommen, seine Schwächen sind offenbar, der Täter hingegen hat seine Macht erweitert und kann seine eigenen Schwächen weiterhin verbergen. Hier gibt es deutlich einen Sieger und einen Verlierer.

- ◆ 2.: "Makel"

Hier steht am Anfang die Annahme, dass jeder Mensch Schwächen hat und so wird bei Bedarf (z.B. um jemandem zu kündigen) nach einem Makel gesucht. Da es oft nicht schwer ist, einen Fehler beim anderen zu finden, wird dieser dazu benutzt, um Gerüchte in die Welt zu setzen.

Dabei werden die guten Seiten außer Acht gelassen und am Ende wird das Opfer mit all seinen Handlungen und Worten nur noch negativ bewertet. Bei manchen Mobbing-Prozessen ist diese Strategie deutlich wiederzufinden.

**Fazit:** In den verschiedenen Ansätzen gibt es hilfreiche Erklärungen für das Entstehen von Mobbing und auch die Beschreibung NEUBERGERS, Mobbing als Spiel zu sehen, scheint mir eine interessante Sichtweise.

Es wäre wichtig, Möglichkeiten zu finden, anhand von konkreten Mobbingprozessen einzelne Theorien zu überprüfen und hier kommt man an die Grenze aller Erklärungsversuche. Wenn sie nicht überprüfbar sind, bleiben sie hypothetisch.

Am sinnvollsten erscheint es mir, die konflikttheoretische Interpretation in den Vordergrund zu stellen und herauszufinden, aufgrund welchen Verhaltens die Schwelle überschritten wurde, die dazu führte, die betroffene Person als schuldig anzusehen und jegliches eigene negative Verhalten zu rechtfertigen.

## **9. Reaktionen auf das Phänomen Mobbing**

### **9.1 Bewältigungsmöglichkeiten des Gemobbten**

Es gibt nach BROMMER vier Reaktionsmöglichkeiten für Personen, die gemobbt werden, ähnlich den Reaktionen bei Stress (BROMMER, 1995, S. 38):

- ◆ Kampf: die Person verteidigt sich und ihre Position, mehr oder weniger aggressiv und nimmt eventuell Kontakt zu Institutionen auf, die Unterstützung und Hilfe anbieten.
- ◆ Flucht: Die Tatsache wird ignoriert oder verdrängt, wobei eine innere Kündigung geschieht oder es findet tatsächlich eine Kündigung statt.
- ◆ Aushalten: Die Person setzt sich nicht zur Wehr, sondern nimmt die negativen Handlungen und Worte widerstandlos entgegen, bis sie es nicht mehr erträgt.
- ◆ Aussteigen: Diese Reaktion ähnelt der der Flucht, nur dass hier als einzige Möglichkeit die Kündigung oder Versetzung steht.

BROMMER weist darauf hin, dass gemobbte Personen in den seltensten Fälle eine wirkliche Wahl haben, auszusteigen, da es selten eine alternative vergleichbare Stelle für sie gibt. Also sind Kampf und Aushalten, bzw. innere Kündigung die beiden häufigsten Wege.

Wichtig sind in solch einer Extremsituation die Ressourcen des Gemobbten. BROMMER nennt hier als Eigenschaftsmerkmale (BROMMER, 1995, S. 42):

- ◆ Selbstvertrauen
- ◆ Optimismus
- ◆ soziale Kompetenz
- ◆ Kommunikationsbereitschaft

- ◆ Konfliktfähigkeit
- ◆ Problemlösefähigkeit
- ◆ Eigeninitiative

Als Moderatorvariablen nennt BROMMER:

- ◆ Anerkennung durch andere
- ◆ soziale Unterstützung
- ◆ beruflicher Handlungsspielraum
- ◆ finanzielle Unabhängigkeit

BROMMER stellt gleichzeitig fest, dass in einem Mobbingprozess der betroffenen Person gerade diese Ressourcen genommen werden, die als Bewältigungshilfen eingesetzt werden könnten. Die Menschen geraten in einen Teufelskreis und ein adäquater Umgang mit dem sozialen Stress ist nicht mehr möglich.

Auch LEYMANN beleuchtet unterschiedliche Bewältigungsfaktoren und kommt zu einem ähnlichen Schluss wie Brommer. Er meint, "dass auch ein Mensch mit den besten Voraussetzungen zur Bewältigung dieses Bewältigungsvermögen verlieren kann, wenn nur die Bedrohung zentral genug für ihn ist" (LEYMANN, 1998, S. 74).

KNORZ kommt in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass vor allem drei Merkmale zu einer vollständigen Verbesserung der Situation führten (KNORZ, 1994, S. 147):

- ◆ 1. Die Betroffenen grenzten sich klar ab und "spielten" nicht mehr mit.
- ◆ 2. Sie stabilisierten sich.
- ◆ 3. Es kam zu einer Veränderung im Arbeitsbereich im Blick auf Zusammenarbeit oder Interaktion.

Wichtig erscheint mir hier besonders, dass anscheinend alle drei Merkmale eng zusammengehören. KNORZ betont, dass in ihrer Studie nur dann Mobbing beendet werden konnte, wenn alle drei Merkmale *zusammen* auftraten.

Diese Tatsache bestätigt die Vermutung, dass Mobbing ein multikausales Problem zu sein scheint, das nicht nur auf einer Ebene zu lösen ist.

## 9.2 Betriebliche Interventionen

### 9.2.1 Frühe Signale erkennen

Hier sind Vorgesetzte und KollegInnen gefragt, die die Situation am Arbeitsplatz beobachten. Wenn man mitbekommt, dass ein Kollege schikaniert wird, ist es meiner Meinung nach selbstverständlich, Partei zu ergreifen und sich mit dem Opfer zu solidarisieren. Dies ist eine schnelle und einfache Methode, um die Angreifer zum Schweigen zu bringen. Erfahrene BeraterInnen sehen dies als eine ganz wichtige Hilfe an, um den Mobbingprozess frühzeitig zu stoppen.

PORSCH zitiert Krüger, der davon ausgeht, dass Konflikte, die erst einmal ausgebrochen sind, schwer lösbar werden, was hätte verhindert werden können, wenn erste Konfliktzeichen erkannt worden wären (PORSCH, 1995, S. 128).

In ihren Interviews zeigte sich, dass häufig Betriebsräte eingeschaltet wurden und zwar durch die Betroffenen selbst (PORSCH, 1995, S. 162). KollegInnen nahmen das Entstehen von Mobbing wohl wahr, mischten sich aber nicht ein, so dass der Betriebsrat auch erst durch das Opfer von dem Missstand erfuhr.

### 9.2.2 Einschalten des Vorgesetzten oder des Betriebsrats, bzw. der Gewerkschaften

Wenn Vorgesetzte nicht involviert sind, kann ein gezieltes Eingreifen und das Androhen von Sanktionen das KollegInnenmobbing stoppen.

Leider sind, wie schon zuvor beschrieben, Mobbing in 80% der Fälle Vorgesetzte beteiligt, so dass hier eher wenig Hilfe zu erwarten ist. In PORSCH Untersuchung waren die meisten Befragten sogar der Überzeugung, dass es kaum Mobbing geben würde, wenn Vorgesetzte dies nicht auch noch begünstigten (PORSCH, 1995, S. 163).

Daher werden von den Betroffenen die Betriebsräte eingeschaltet. PORSCH fand in ihrer Untersuchung, dass die Betriebsräte vor allem folgende Schritte unternahmen:

- ◆ Analysieren der Mobbingssituation
- ◆ Suchen von Beweisen
- ◆ Herantreten an den Vorgesetzten oder an die Geschäftsleitung
- ◆ Drohen mit der Öffentlichkeit - was von den Befragten als wirkungsvollster Schritt angesehen wurde.

LEYMANN sieht die Rolle der Gewerkschaften sehr kritisch. Das zentrale Problem ist, dass meist für die Mehrheit Partei ergriffen wird und manchmal der Mobber selbst der Vertrauensmann ist oder derselben Gewerkschaft angehört. Eine wichtige Funktion der Gewerkschaften wäre trotz allem,

dem Opfer dazu zu verhelfen, dass eine Rehabilitation frühzeitig beginnen kann (Leymann, 1998, S. 167f).

### **9.3 Externe Intervention**

#### **9.3.1 Schlichtungsverfahren**

LEYMANN schlägt ein Schlichtungsverfahren vor. Dafür sieht er folgende Voraussetzungen als wichtig an (LEYMANN, 1998, S. 160):

- ◆ Die Parteien sollen gleichberechtigt sein (Verzicht auf "Machtgefüge").
- ◆ Beide Parteien sind sich über die Wahl des Schlichters einig.
- ◆ Der Status des Vermittlers muss beachtet werden.
- ◆ Das Schlichtungsverfahren muss dem Arbeitsrecht entsprechen.
- ◆ Die Parteien müssen über eventuelle Sanktionen Bescheid wissen, die zum Einsatz kommen, wenn keine Einigung erreicht wird.

Als Vermittlungsmodell wählt LEYMANN ein Vier-Phasen-Modell:

- ◆ 1. Schritt: Ein deutliches Mandat wird gegeben und es kommt zu einer Mandatsverhandlung.
- ◆ 2. Schritt: Ein Seminar wird eingerichtet, zu dem besonders leitende Angestellte bestellt werden. Ziel: Information über Mobbing und seine Folgen zu geben.
- ◆ 3. Schritt: Anlegen einer Falldokumentation. Das Ziel ist einmal, alle Beteiligten auf den gleichen Kenntnisstand zu bringen und zum anderen Streitigkeiten zu vermeiden, die sich immer wieder um den Hergang drehen.
- ◆ 4. Schritt: eigentliche Vermittlungsarbeit, die zum Ziel hat, dem von Mobbing betroffenen Menschen eine neue Chance für die Rückkehr an einen Arbeitsplatz ohne Schikanen zu geben.

#### **9.3.2 Mobbing-Analyse**

NEUBERGER hat ein Programm entwickelt, um die Mobbing-Situation zunächst genau zu analysieren, damit gezielt eingegriffen werden kann. Die Grundlage für dieses Modell bietet Ruth Cohns "Es-Wir-Ich-Dreieck", übertragen auf die Arbeitswelt.

Im Zentrum steht der Akteur oder das Subjekt (S) (TäterIn oder Opfer). Beide agieren, beide kommen durch die Aktionen in Schwierigkeiten.

Folgende Analyseschritte schlägt Neuberger vor:

- ◆ 1. Auf welche Phase des Mobbingprozesses beziehen sich die Aussagen? Für jede der drei Perspektiven, die er beschrieben hat. (Selbst, soziale Beziehungen, Arbeitssituationen).
- ◆ 2. Welche Mobbinghandlungen der TäterInnen waren besonders wirksam? Zur Beantwortung wird ein TäterInnen-Angriffs-Repertoire (TAR) vorgelegt, das in drei Abschnitte gegliedert ist:
  - ◆ selbstbezogene Handlungen
  - ◆ interaktionsbezogene Handlungen
  - ◆ arbeitsbezogene Handlungen
- ◆ 3. Wie hat das Opfer reagiert? Hier legt Neuberger ein Opfer-Aktions-Repertoire (OAR) zugrunde, das aus 60 Gruppen von Abwehrhandlungen besteht.
- ◆ 4. Auf welche Ressourcen haben die TäterInnen und Opfer zurückgegriffen, um den lang andauernden Mobbing-Prozess durchstehen zu können?
- ◆ 5. Welche strukturellen Faktoren ermöglichen oder begünstigen Mobbing. Generelle, personenübergreifende Bedingungen werden hier erfasst.
- ◆ 6. Was hat sich verändert? Was wurde aus dem Mobbinggeschehen gelernt?

NEUBERGERs Modell ist als Anregung zu verstehen, aber nicht für eine konkrete Befragung gedacht. Wenn man dies beachtet, finden sich hilfreiche Ideen für eine Analyse des Mobbing-Geschehens.

### **9.3.3 Auf Phasen bezogene Interventionen**

GLASL geht in seiner Konflikttheorie ebenfalls davon aus, dass nicht jede Intervention für jede Phase eines Konfliktes angemessen ist. Er beschreibt sieben externe Interventionen, die sich nach dem Grad der Eskalation richten (GLASL, 1997, S. 361):

- ◆ 1. Moderation
- ◆ 2. Prozessberatung
- ◆ 3. Sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- ◆ 4. Vermittlung
- ◆ 5. Consiliation (Schwerpunkt: Verhandlung)
- ◆ 6. Schiedsverfahren
- ◆ 7. Machteingriff

Der externe Berater nimmt dabei unterschiedliche Rollen ein, je nach Bedarf ist er Moderator oder hat die Rolle einer Machtinstanz. Aus GLASLs Modell kann man auf die Mobbing - Interventionen einiges übertragen, was ich hier aber nicht ausführen möchte.

Stattdessen möchte ich auf EISELEN hinweisen, die noch konkreter und im Blick auf Mobbing, beschreibt, wann welche Intervention auf welcher Ebene einsetzen sollte (EISELEN, S. 30):

◆ **1. Phase: übliche Konflikte**

- ◆ *Ebene Organisation:* - partizipative Organisationsentwicklungsmaßnahmen  
- Vermittlung humanitärer Werte
- ◆ *Ebene Gruppe:* - transparente Kommunikationsstrukturen etc.
- ◆ *Ebene Individuum:* - Teamentwicklung zur Verbesserung der Kooperation  
- Soziales Kompetenztraining  
- Gespräche mit allen Beteiligten zur Konfliktaufdeckung

◆ **2. Phase: Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz:**

- ◆ *Ebene Organisation:* - Institutionalisierte Konfliktmoderation: Mobbing-Beauftragte
- ◆ *Ebene Gruppe:* - Konfliktgespräche mit Moderation durch externe Berater  
- Konfliktanalyse
- ◆ *Ebene Individuum:* - Ansprechpartner für Mobbingprobleme  
- Coaching

◆ **3. Phase: Unethische Übergriffe**

- ◆ *Ebene Organisation:* - Machteingriffe durch Vorgesetzte  
- externe Unterstützung zuweisen
- ◆ *Ebene Gruppe:* - externe Prozessbegleitung  
- Klärung der Geschehnisse  
- Einzelgespräche mit allen Beteiligten führen
- ◆ *Ebene Individuum:* - Schutz und Hilfe für Betroffene, Ressourcenaufbau (supportive Therapie)

◆ **4. Phase: Machtübergriffe**

- ◆ *Ebene Organisation* - Machteingriffe durch höchste Führungsebene
- ◆ *Ebene Gruppe* - nur noch externe Prozessbegleitung
- ◆ *Ebene Individuum* - professionelle Intervention (therapeutisch und evtl. juristisch)

Dieses Modell halte ich für sehr hilfreich, da es auf allen drei Ebenen greift. Hier steht eine systemische Sichtweise im Hintergrund, die zu Ziel hat, durch die Kombination von Maßnahmen umfassend Einfluss zu nehmen.

Am besten wäre es, wenn es jeweils einen Mobbing-Berater für mehrere Betriebe gäbe, an den sich Betroffene gleich zu Anfang wenden können, damit die Situation erst gar nicht eskaliert.

### 9.3.4 Rechtliche Gegenmaßnahmen

Wenn alle Maßnahmen erfolglos blieben und der Mobbing-Prozess fortschreitet, muss rechtlich eingegriffen werden. Es gibt zwar keinen speziellen Mobbing-Paragrafen, wohl aber rechtliche Bestimmungen, die auch Mobbing betreffen. Allerdings gibt es dabei eine Reihe von Problemen, da die einzelnen Mobbinghandlungen häufig noch als "sozialadäquat" gelten können.

Außerdem gibt es ein Darlegungs- und Beweisproblem und die Frage nach dem Verursacher ist nicht immer eindeutig, wie auch schon oben in der TäterInnen-Opfer-Problematik beschrieben wurde.

Es gibt aber sehr wohl Gesetze, die sehr eindeutig vor Diskriminierung schützen und daher auch in Mobbing-Fällen angewendet werden können. Die wichtigsten Gesetze, die im Fall von Mobbing herangezogen werden können, sind folgende:

◆ Aus dem **Grundgesetz**:

- ◆ Artikel 1: Die Würde des Menschen ist unantastbar.
- ◆ Artikel 2: Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit.
- ◆ Artikel 17: Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen.

Dies sind Grundrechte, die eigentlich für alle Menschen selbstverständlich sein sollten, die aber anscheinend an manchen Arbeitsplätzen missachtet werden.

◆ Im **Betriebsverfassungsgesetz** gibt es relevante Bestimmungen, die bei Mobbing eingesetzt werden könnten :

- ◆ § 75: Grundsätze für die Behandlung von Betriebsangehörigen
  - 1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung ... unterbleibt.
  - 2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.
- ◆ § 104 Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer
  - 1) Wenn jemand durch sein Verhalten den Betriebsfrieden stört (nach § 75), kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber die Entlassung oder Versetzung verlangen.
  - 2) Wenn ein oder mehrere Täter die schikanierenden Handlungen nicht unterlassen, kann demnach der Vorgesetzte auf diese Weise eingreifen.

Das Problem ist aber: Wie ist hier das "Stören" zu definieren? Das ist selbstverständlich eine Frage der Auslegung. Wenn ein Vorgesetzter die Situation verharmlost, wird die Beweislage für das Opfer schwierig.

◆ Im **Bürgerlichen Gesetzbuch** finden wir noch:

- ◆ § 611a Benachteiligungsverbot
- ◆ § 618 Pflicht zu Schutzmaßnahmen.
- ◆ §823 Schadensersatzpflicht, die bei vorsätzlicher Verletzung des anderen entsteht.

Hier ist das Problem: war es wirklich vorsätzlich? Wie schon ausgeführt, gibt es häufig unbewusstes Mobbing, und die Folgen waren nicht beabsichtigt.

◆ **Das Strafgesetzbuch** kann noch hinzugezogen werden für:

- ◆ § 185 Beleidigung
- ◆ § 186 üble Nachrede
- ◆ § 187 Verleumdung

Darauf stehen Freiheitsstrafe oder Geldstrafe.

Es ist aber nicht immer empfehlenswert, vor Gericht zu gehen, sondern man sollte in jedem Fall versuchen, zunächst den Konflikt auf anderem Wege zu lösen, um eine unnötige Eskalation zu vermeiden.

### **9.3.5 Medizinische und psychotherapeutische Hilfe für das Opfer**

Wenn es zu psychosomatischen Reaktionen kommt, muss der Betroffene medizinische Hilfe suchen. Dies kann durch Medikamente geschehen, durch Krankschreibung oder durch psychotherapeutische Maßnahmen. Dabei spielen die emotionale Unterstützung und die psychische Stabilisierung eine besonders wichtige Rolle. Das Opfer muss in seiner Bewältigung des Konfliktes unterstützt werden, die Ressourcen müssen wieder geweckt werden.

LEYMANN weist darauf hin, dass Mobbing nicht nur ein psychologisches, sondern auch ein juristisches Problem ist. Daher müssen Maßnahmen aus beiden Bereichen berücksichtigt werden (LEYMANN, 1998, S. 159).

### **9.4 Die Wirksamkeit der Maßnahmen gegen Mobbing**

In der Studie von KNORZ UND ZAPF wurde danach gefragt, welche Maßnahmen dazu beitrugen, dass die Situation sich verbesserte. Die Ergebnisse (KNORZ und ZAPF, 1996, S. 19):

- ◆ Voll und ganz verbessert wurde die Mobbingsituation bei folgenden Maßnahmen:
- ◆ Mobbingsituation ausgewichen und Situation am Arbeitsplatz ignoriert. Dies geben immerhin 67 % an! - bei 50 % hat sich die Sit. dadurch allerdings verschlechtert.
- ◆ Wehren mit gleichen Mitteln führte bei 50% zu einer Verbesserung, - bei 39% allerdings verschlechterte sich die Situation (tendentuell).
- ◆ Gespräche mit den Angreifern zu führen, half nur bei 33% der Befragten, aber bei 89% führte dies sogar noch zu einer Verschlechterung.
- ◆ Verschlechtert wurde die Situation außerdem noch durch folgende Maßnahmen:
- ◆ Wenn der Betriebs- oder Personalrat eingeschaltet wurde, hat dies die Situation bei 61% signifikant verschlechtert,
- ◆ wurden Vorgesetzte eingeschaltet, wirkte sich dies für 56% der Befragten ebenfalls negativ aus.

Das Resümee, das KNORZ und ZAPF daraus ziehen:

- ◆ Betroffene sollten frühzeitig aus dem Spiel aussteigen.
- ◆ Eine persönliche Stabilisierung ist nötig.
- ◆ Mobbing kann nur beendet werden, wenn einschneidende objektive Veränderungen der Zusammenarbeit oder der Interaktion durchgesetzt werden können.
- ◆ Es sollte genau geprüft werden, welche Konflikte wirklich ausgetragen werden müssen.

**Fazit:** Im Bereich der Interventionen gibt es viele Ansatzpunkte, die im konkreten Fall genau überprüft werden sollten. Besonders wichtig finde ich die Feststellung, dass Maßnahmen eher selten greifen, wenn am Arbeitsplatz keine organisationale Veränderung stattfindet. Menschen in einem Mobbingprozess therapeutisch zu begleiten oder ihnen soziale Unterstützung anzubieten, ist von daher nur ein Teil der Intervention, der nur dann erfolgversprechend ist, wenn systemisch gedacht und gearbeitet wird.

Wenn gar keine Chancen mehr bestehen, den Konflikt zu einem guten Ende zu bringen, sollte man eine Kündigung im gegenseitigen Einvernehmen vorschlagen.

## 10. Prävention

Im besten Fall wird durch Prävention das Auftreten von Mobbing verhindert oder verringert. NEUBERGER unterscheidet im Bereich der Prävention "weiche" und "harte" Instrumente (NEUBERGER, 1999, S. 114):

1) "Weiche" Instrumente sind Selbstverpflichtung, Leitsätze, Unternehmensgrundsätze und ähnliches. Wie PORSCH hält auch NEUBERGER die humanistische Wertorientierung eines Unternehmens für wichtig. Er zitiert KASPER, der betont, dass es in erster Linie um Bewusstseinsbildung geht und daher sind ständige aktivierende Maßnahmen nötig, damit die Wichtigkeit nicht verloren geht.

2) "Harte" Instrumente sind für NEUBERGER vor allem Betriebsvereinbarungen. Diese werden von den Belegschaftsvertretern und dem Arbeitgeber als verbindlich bestätigt und hat damit auch juristischen Wert. Man kann sich im Notfall darauf berufen.

Ein gutes Beispiel ist die "**Anti-Mobbing-Betriebsvereinbarung**", z.B. bei VW. Hier sind u.a. Vereinbarungen gegen sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung aufgeführt, und zwar mit konkreten Beispielen. Zu den Inhalten gehören folgende Komponenten:

- ◆ Beschwerderecht wird festgelegt,
  - ◆ Vertraulichkeit ist gewährleistet,
  - ◆ Maßnahmen werden rechtlich festgelegt,
  - ◆ Fortbildung wird angeboten,
  - ◆ Seminare werden zielorientiert erstellt,
- NEUBERGER schlägt außerdem eine systematische Sensibilisierung für das Thema durch
- ◆ Schulungsmaßnahmen,
  - ◆ Aushänge,
  - ◆ Theatervorführungen etc.

Im Blick auf organisatorische Maßnahmen hält NEUBERGER es für wichtig, zunächst die *Regeln* zu überprüfen, da Mobbingvorfälle auf schlechte Organisationspraxis hinweisen kann. Darüberhinaus ist eine präventive Maßnahme, sorgfältig im Bereich der *Personalauswahl* vorzugehen, was auch PORSCH und andere als besonders wichtig ansehen. Passung eines Teams, klare Abgrenzung der

Arbeitsgebiete, strikte Handhabung der Vorschriften sind Voraussetzungen, um im Bereich der Organisation Risikofaktoren für Mobbing auszuschließen.

KNORZ unterscheidet zwischen Primärprävention, Sekundärprävention und Rehabilitation (KNORZ, 1994, S. 150ff). Zur *Primärprävention* zählt sie folgende Maßnahmen:

- ◆ Information und Aufklärung in Gesellschaft und im Betrieb (besonders für Personen in führenden Positionen)
- ◆ Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung und Organisationsentwicklung, wobei sie auf Schulung der sozialen Kompetenz besonders hinweist, aber auch Komponenten wie Unternehmenskultur und Verringerung von Stressbelastung, hält sie für wichtig, besonders die der sozialen Stressoren. Das soziale Klima sollte verbessert werden, und der Zeitspielraum so gestaltet sein, dass aufkommende Konflikte bearbeitet werden können. Neue Mitarbeiter sollten sorgfältig eingearbeitet werden und ihnen könnte ein "Pate" in der Anfangszeit helfen, sich einzuleben.
- ◆ Dienstvereinbarungen nennt KNORZ ebenfalls, wie auch Neuberger und Leymann hält sie diese für wichtig im Blick auf Primärprävention, aber auch Sekundärprävention - weil gleich zu Anfang eines Mobbingprozesses auf die Grundsätze der Vereinbarung hingewiesen werden kann.

Zur *Sekundärprävention* gehören bei ihr einige der Maßnahmen, die von anderen als Intervention bezeichnet werden:

- ◆ Therapeutische Hilfe,
- ◆ Juristische Maßnahmen,
- ◆ Selbsthilfegruppen,
- ◆ Beratungsstellen aufsuchen.  
Dazu nennt sie noch:
- ◆ Das soziale Netz aktivieren,
- ◆ ein Mobbing- Tagebuch führen - was ich für besonders wichtig halte, weil es nicht nur der Dokumentation der Ereignisse dient, die man im Falle eines Rechtsstreites vorlegen kann, sondern auch hilft, selbst Distanz zum Geschehen zu bekommen - was in der Verhaltenstherapie mit "Realitätstesten" gemeint ist.
- ◆ Berater für die Organisation finden, um im System etwas zu verändern.

Als letzte Maßnahme nennt KNORZ die *Rehabilitation*, die dadurch geschehen soll, dass therapeutische, organisatorische und juristische Hilfe genutzt werden, um den von Mobbing Betroffenen vollständig zu rehabilitieren.

Bei KNORZ merkt man den Versuch, präventive Maßnahmen und Interventionsmaßnahmen miteinander zu verknüpfen, was sicher sehr sinnvoll ist, wenn umfassend gehandelt werden soll.

## 11. Die Mobbing-Kontaktstelle als umfassendes Programm

WIEDL und GREIF betonen ebenfalls die Notwendigkeit eines umfassendes Programms gegen Mobbing. Sie stellen ein Modell vor, dass verschiedenen Formen der Intervention bzw. Prävention vorzieht (WIEDL, GREIF, 1998, S. 13f).

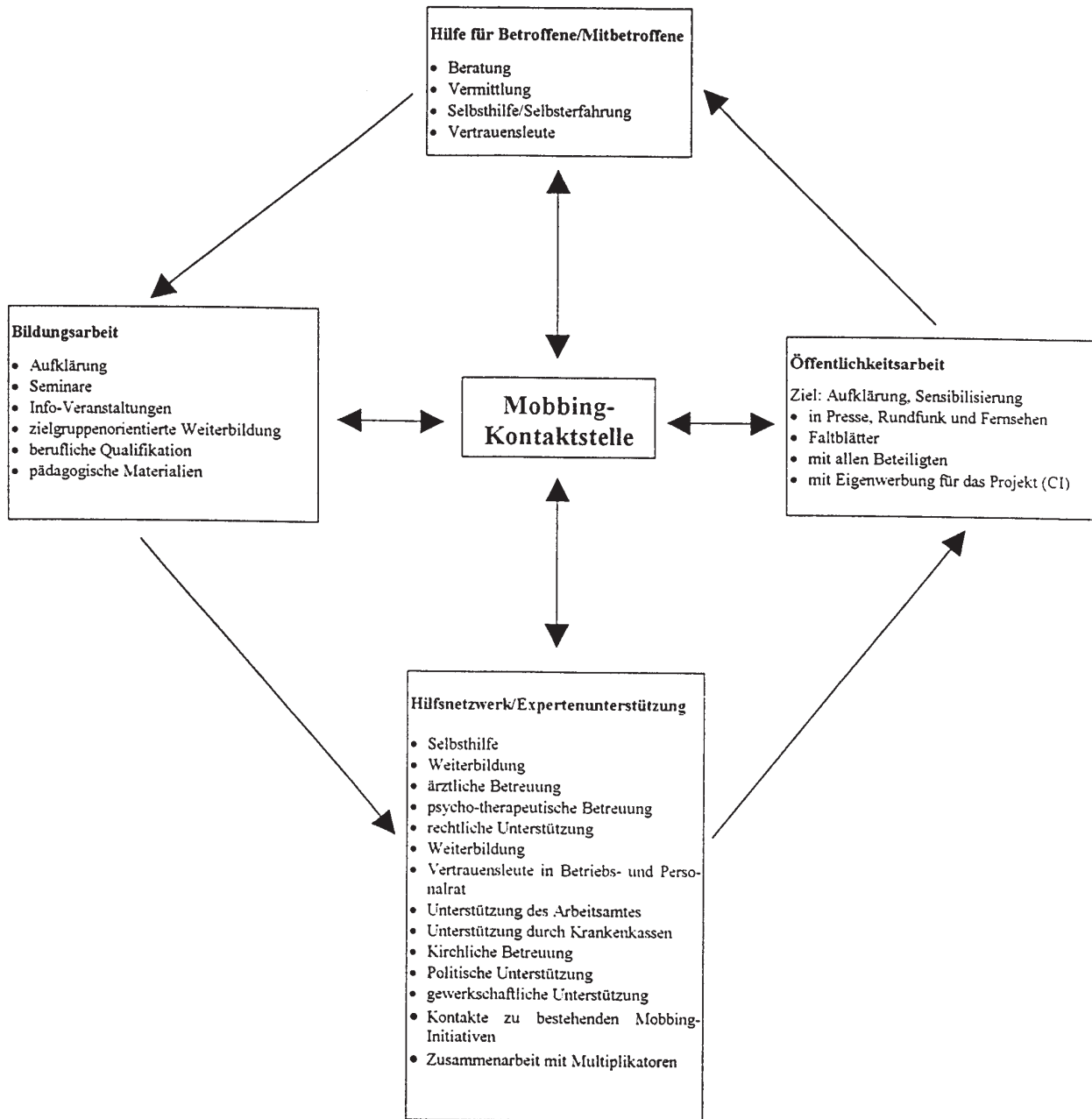


Abb. 5: Vernetzung der Aufgabenbereiche eines Mobbing-Kontaktes  
(aus: WIEDL, GREIF, 1998, S. 14)

GREIF und WIEDL unterscheiden im Blick auf die Organisation drei Arten der Prävention:

- ◆ primäre Prävention: prospektive Arbeitsgestaltung
  - ◆ sekundäre Prävention: korrektive Arbeitsgestaltung und
  - ◆ tertiäre Prävention: rehabilitative Arbeitsgestaltung
- Dazu gehören im weiteren:
- ◆ inner- und außerbetriebliche Aufklärung und Vermittlung von Kompetenz
  - ◆ Schulung im Umgang mit Risikosituationen
  - ◆ unterstützende sozio- sowie therapeutische Maßnahmen
  - ◆ beratende Interventionen

WIEDL und GREIF schlagen die Einrichtung einer Mobbing-Kontaktstelle vor, die die Vernetzung der Aufgabenbereiche übernimmt.

Die Mobbing-Kontaktstelle leistet Öffentlichkeitsarbeit und vermittelt kompetente Beratung und Unterstützung. Sie beraten betroffene Menschen gezielt, an wen sie sich in ihrer speziellen Situation wenden können, und welche Schritte sie gehen können.

## **12. Abschließende Gedanken**

Ich halte es im Falle eines Auftretens von Mobbing für sehr wichtig, dass die Situation des Mobbingprozesses zunächst genau analysiert wird, und zwar von erfahrenen Experten.

Die Intervention sollte auf allen drei Ebenen: Organisation, Gruppe und Individuum einsetzen, damit umfassende Veränderungen den Prozess aufhalten. Dazu ist die Zusammenarbeit von Vorgesetzten, externen Beratern und evtl. Medizinern und Therapeuten wünschenswert.

Sinnvoll wäre es, mit dem Ziel der Prävention Schulungen und Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen. Vor allem müssten die Betriebe von der Notwendigkeit solcher Maßnahmen überzeugt werden, was sicher nicht in jedem Fall einfach ist. In all diesen Problemstellungen könnte eine Mobbing-Kontaktstelle gute Dienste leisten, weil sie Verbindungen zwischen verschiedenen Maßnahmen schafft.

Für mich ist in der Bearbeitung des Themas der Bereich der Ursachenforschung noch wichtiger geworden. Nur dann, wenn deutlich ist, wie und durch welche Faktoren Mobbing entstehen kann, ist ein gezieltes Eingreifen, auch im Vorfeld, möglich.

Auch wenn bisher nicht eindeutig Ursachen gefunden werden konnten, so sind doch Risikofaktoren anzunehmen (vgl. auch ZAPF, 1999, S. 21).

Für eine Untersuchung, die zum Ziel hat, Ursachen für Mobbing zu identifizieren, könnte man im wesentlichen folgende Fragen stellen, die natürlich noch genau differenziert werden müssen.

◆ **1. Welche organisationalen Voraussetzungen sind präventive Faktoren für Mobbing, welche sind Risikofaktoren?**

Hier könnten verschiedene Bereiche untersucht werden:

- ◆ Die Organisation selbst (Ziele, Verfassung, Struktur, Form, technologischer Bereich, Unternehmenskultur etc.)
- ◆ das Betriebsklima (Kommunikation, etc.)
- ◆ Stressfaktoren (Informationsfluss, Konzentration und Zeitdruck, techn. Einrichtungen, gesundheitsgefährdende Arbeit, Umgebungsbelastungen, Kooperationszwänge und Rollenkonflikte etc. )
- ◆ die Führungskompetenz des Vorgesetzten (Weitergabe von Informationen, Delegationsverhalten, Unterstützung, Gewährung von Handlungsspielraum etc.)

◆ **2. Welche sozialen Faktoren sind es, die Mobbing verhindern, bzw. entstehen lassen?**

Hier könnten interessante Variablen sein:

- ◆ Verhalten gegenüber Außenseitern
- ◆ Notwendigkeit eines Sündenbocks
- ◆ Neid
- ◆ Konkurrenz und Machtkämpfe
- ◆ Sympathie und Antipathie
- ◆ Täter-Opfer-Interaktion

◆ **3. Welche Rolle spielen Persönlichkeitsvoraussetzungen beim Opfer und beim Täter?**

Hier könnte man folgende Aspekte untersuchen:

- ◆ Selbstunsicherheit
- ◆ Umgang mit Kritik
- ◆ Neurotizismus
- ◆ Leistungsbereitschaft
- ◆ Gewissenhaftigkeit
- ◆ Moralische Werte
- ◆ Umgang mit Konflikten (Konfliktvermeidung)
- ◆ Frustration und Aggression
- ◆ Narzissmus
- ◆ Kompromissbereitschaft

◆ **4. Wie kommt es dazu, dass eine bestimmte Schwelle im Geschehen überschritten wird, die zur Abwertung und Schikanierung des missliebigen Menschen führt?**

Hier könnte man evtl. die Konflikttheorie GLASLs heranziehen.

Es besteht die Hoffnung, bei gezielten Fragen, die noch zu formulieren sind, wenigstens tendentiell Erklärungen zu finden für das, wie ich finde, nicht zu akzeptierende Phänomen Mobbing.

## II Empirischer Teil : "Stress, Konflikte und Mobbing in Sozialen Unternehmen"

### "Ein wenig Güte von Mensch zu Mensch ist mehr als alle Liebe zur Menschheit"

Richard Dehmel

#### 1. Einleitung

Bei der theoretischen Bearbeitung des Themas fiel mir auf, dass es keinerlei Untersuchung im kirchlichen Bereich zu geben scheint und die beiden großen Kirchen sind wichtige Arbeitgeber. Da ich selbst besonderes Interesse an Kirche und deren MitarbeiterInnen habe, war mein erstes Ziel, die Untersuchung in bestimmten kirchlichen Einrichtungen durchzuführen, was sich jedoch zunächst schwierig gestaltete. Ein Grund dafür war sicher das Thema "Mobbing". Man signalisierte mir auf der einen Seite, dass man Angst davor habe, "als Einrichtung dazustehen, in der gemobbt wird", auf der anderen Seite hieß es, dass in der Kirche doch kein Mobbing zu erwarten sei - wofür es allerdings manche Gegenstimmen gibt, aber auch viel polemisiert wird, was ich nicht für hilfreich halte.

Ich entschloss mich daher, das Thema für meine empirische Untersuchung in zwei Richtungen zu erweitern in: **"Sozialer Stress, Konflikte und Mobbing in Sozialen Unternehmen"**. So steht das Thema Mobbing nicht als einziges im Blickfeld, es gibt auch "Vorformen". Auf der anderen Seite kamen auf diese Weise unterschiedliche, nicht nur kirchlich geleitete Einrichtungen in den Blick. So wurde dem Thema etwas von der Bedrohlichkeit genommen, und ich fand eine Reihe von diakonischen Einrichtungen, die bereit waren, Fragebögen an ihre Mitarbeiter auszuteilen.

#### 2. Definitionen

##### 2.1 Mobbing

Die Definition, die meiner Arbeit zugrundeliegt, lehnt sich an LEYMANN (1998) und WALTER (1993) an:

**Unter "Mobbing" versteht man negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft (im Durchschnitt mindestens einmal pro Woche) und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen. Die betroffene Person bewertet ihrerseits diese Handlungen so, dass sie ihr persönlich gelten.**

Es geht mir in dem angefügten Satz darum, dass eine Person die negativen Handlungen auch beschreiben kann, sowohl die Art der Handlungen, als auch die Häufigkeit, mit der sie vorkommen. Dies ist meiner Meinung nach ein wichtiges Merkmal: Die Handlungen werden "empfangen" und die betroffene Person merkt, dass sie gemeint ist.

## 2.2 Soziale Unternehmen

Als nächstes möchte ich "Soziale Unternehmen" definieren. Der Begriff wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Als Grund dafür sieht BLINDENBACHER die Heterogenität der verschiedenen sozialen Einrichtungen (BLINDENBACHER, 1997, S. 23). Der Begriff "sozial" wird in meiner Arbeit als "gemeinnützig" verstanden.

"Unternehmen" oder Organisationen sind Systeme, die Arbeit strukturieren und Aufgaben verteilen (s.a. GREIF, 1989, S. 336). Goffmann definiert wie folgt: "... soziale Einrichtungen Räume, Wohnungen, Gebäude und Betriebe sind, in denen regelmäßig soziale Arbeit ausgeübt wird" (GOFFMANN, 1972, S. 15).

**"Soziale Unternehmen"** sind also gemeinnützige Systeme, und von wenigen Ausnahmen abgesehen sind Systeme im Sozialen Bereich dem "nicht-profit-orientierten" Organisationstyp zuzuordnen (s. a. BLINDENBACHER, 1997, S. 24). Kirche und Diakonie können in diesem Sinne ebenfalls als "Soziale Unternehmen" bezeichnet werden.

## 3. Ziel der Untersuchung

Untersuchungen zum Thema Mobbing lassen darauf schließen, dass die Mobbingrate im sozialen Bereich relativ hoch ist. Die Idee war von daher, die Studie im Bereich der Kirche und anderen sozialen Unternehmen durchzuführen. Das Ziel der Untersuchung war aber nicht, eine bestimmte Mobbingrate zu erheben.

Es lag ein Schwerpunkt der Arbeit darin, nach Ursachen von Mobbing zu forschen, um Voraussetzungen für gezielte Intervention und Prävention zu schaffen. Es ging vor allem darum, Zusammenhänge zu finden zwischen organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen und dem Auftreten von Mobbing. Aber ebenso ging es mir darum, Faktoren zu finden, die ein Auftreten von Mobbing verhindern, also präventiv wirken.

Ein anderer Aspekt, der untersucht wurde, ist die Frage nach der Wirksamkeit von Interventionen. Es wurde daher das Verhalten der Betroffenen und der Kollegen und Vorgesetzten erfasst.

Hierbei muss betont werden, dass solch eine Untersuchung nur Hinweise darauf geben kann, wo eventuelle Ursachen liegen. Die individuellen Situationen müssten jeweils viel genauer analysiert werden, und dies würde den Rahmen der Diplomarbeit überschreiten.

Ich möchte nach vorläufigen Antworten suchen, wie es zu dem Phänomen Mobbing kommt und auch beleuchten, was vor dieser "Schwelle" liegt, wie z.B. Konfliktherde, die ebenfalls zu problematische Verhaltensweisen führen können, auch wenn diese noch nicht unter dem Stichwort "Mobbing" zu fassen sind.

Es werden für die Untersuchung Teile eines Fragebogens einbezogen, der bereits ausgewertet wurde, so dass die entsprechenden Ergebnisse auch der Replikation dienen. (Fragebogen zum Thema: "Befragung über Stress, Konflikte und Gesundheit am Arbeitsplatz" von: NORMANN und ZUR MÜHLEN, 2000). Der Fragebogen wird größtenteils aus bestehenden Skalen zusammengestellt, es gibt aber auch eigene Items und wenige eigene Skalen.

#### 4. Hypothesen

- ◆ **Hypothese 1. Es ist zu erwarten, dass Mobbing , wie in anderen sozialen Unternehmen ebenso auch in Kirche und Diakonie auftritt und an subjektiven und objektiven Daten erfasst werden kann.**

Die erste Hypothese bezieht sich darauf, dass in vorangegangenen Untersuchungen eine Überrepräsentanz an von Mobbing Betroffenen im Gesundheits- und Erziehungsbereich gefunden wurde (ZAPF, 1999, S. 9). Da MitarbeiterInnen in Kirche und Diakonie vor allem im Bereich Gesundheit und Erziehung tätig sind, ist auch hier das Auftreten von Mobbing zu erwarten. Eine Mobbingrate kann und soll aber nicht erhoben werden. Dazu wären große repräsentative Erhebungen erforderlich, die im Rahmen meiner Diplomarbeit nicht realisierbar sind.

Es wird zudem das Ausmass der negativen Handlungen für MitarbeiterInnen erhoben, die sich selbst nicht als gemobbt bezeichnen.

Es werden folgende Bereiche erfasst:

- ◆ **1.1. Erfassung des Ausmaßes von Mobbing**  
- Mobbingfragebogen (40 Items)
- ◆ **1.2 Subjektive und objektive Daten**  
- 7 geschlossene Items, ein offenes Item

Es geht hier um Vergleichbarkeit. Daher sind die Items auf die Definition bezogen: Es werden die Häufigkeiten der Mobbinghandlungen erfragt, die Dauer des Prozesses und die spezifische Betroffenheit des Opfers. Darüberhinaus die Anzahl der TäterInnen und die subjektive Einschätzung der betroffenen Person: Fühlt er/ sie sich als Mobbingopfer?

- ◆ **Hypothese 2: Es wird ein Zusammenhang vermutet zwischen organisatorischen Arbeitsbedingungen und Mobbing**

In vorhergegangenen Untersuchungen (z.B. NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000) gab es Korrelationen zwischen Veränderungen am Arbeitsplatz und arbeitsbezogene Stressoren und Mobbing. Es sollen von daher diese Aspekte in meine Untersuchung mit einbezogen werden. Untersucht werden:

- ◆ **2.1 Veränderungen am Arbeitsplatz**  
- Vorgesetztenwechsel und Umstrukturierung (7 Items)
- ◆ **2.2. Arbeitsbezogene Stressoren, bzw. Ressourcen**  
- Zeitdruck versus Zeitspielraum (6 Items)  
- Handlungsspielraum (5 Items)

◆ **Hypothese 3: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem sozialen Klima und Mobbing.**

Meine Vermutung ist, dass diese Skalen in meiner Untersuchung besonders relevant sind, da es sich bei Mobbing vor allem um sozialen Stress handelt. Zum anderen arbeiten in Kirche und Diakonie Menschen, die auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen sind und wo z.B. Teamarbeit eine wichtige Rolle spielt. Je mehr Menschen im Beruf auf die mit ihnen arbeitenden angewiesen sind, um so mehr besteht das Risiko, dass es für sie Probleme in der Zusammenarbeit gibt.

Der Unterschied zwischen Personen, die gemobbt werden und denen, die nicht gemobbt werden, wird hier nach meiner Vorhersage besonders groß sein, es wird aber auch schon im Vorfeld einen Unterschied geben zwischen Menschen, die an ihrem Arbeitsplatz weniger oder mehr negative Handlungen erleben. Es werden erfasst:

**1. Soziale Stressoren**

- a) Betriebsklima (9 Items)
- b) Konflikthafte Situationen (5 Items)
- c) Kommunikation (5 Items)

**2. Ressourcen**

- d) Soziale Unterstützung (5 Items)
- c) Wertschätzung (5 geschlossene, ein offenes Items)

◆ **Hypothese 4: Mobbing hat Auswirkungen auf die Gesundheit und Belastbarkeit des Betroffenen**

Dies ist schon in anderen Untersuchungen zum Thema Mobbing nachgewiesen worden (z.B. ZAPF, 1999; NIEDL, 1995; NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000) und soll hier repliziert werden. Die relevanten Items:

- ◆ Psychosomatische Beschwerden (21 Items)
- ◆ Gereiztheit und Belastetheit (8 Items)
- ◆ Krankheitstage und Fehlzeiten (10 Items)

◆ **Hypothese 5: Das konkrete Verhalten der Betroffenen, der Vorgesetzten und KollegInnen, ebenso wie die Gründe für den Mobbingprozess spielen eine wichtige Rolle für dessen Intensität und Entwicklung.**

Es spricht manches dafür, dass besonders das Verhalten der Vorgesetzten Einfluss auf den Mobbingprozess hat, aber genauso gibt es Hypothesen, dass KollegInnen, die sich solidarisch zeigen, dem Prozess einen anderen Verlauf geben können. Das Verhalten der Betroffenen selbst könnte ebenso von Bedeutung sein: wehren sie sich gleich oder "ertragen" sie die negativen Handlungen lange Zeit? Wie wirkt es sich aus, wenn sie für sich selbst Hilfe suchen oder externe Beratung

einschalten? Dies sind Fragen, für die vielleicht vorläufige Antworten gefunden werden könnten. Es werden untersucht:

- ◆ Subjektive Einschätzung der Mobbing-Ursachen (24 Items)
- ◆ Verhalten der sozialen Gruppe am Arbeitsplatz (9 Items)
- ◆ Vorgesetztenverhalten (8 Items)
- ◆ Verhalten des Betroffenen (11 Items)

◆ **Hypothese 6: Es ist zu vermuten, dass spezifische Präventions- und Interventionsmaßnahmen von einer großen Mehrheit bevorzugt werden, während andere als weniger wichtig angesehen werden.**

Es ist für mich interessant, welche Maßnahmen hier von Betroffenen und Nicht-Betroffenen genannt werden. Intervention und Prävention sollten Akzeptanz finden bei den MitarbeiterInnen. Hier werden erfasst:

- ◆ Maßnahmen, um Mobbing zu verhindern (10 Items)
- ◆ Interventionsadressen (10 Items)

## 5. Methoden

### 5.1 Begründung der Fragebogenuntersuchung

Da Mobbing ein hoch brisantes Thema ist, schien mir die schriftliche Befragung am sinnvollsten. Wenn Fragebögen verteilt werden und individuell zurückgeschickt werden können, ist die Anonymität am besten gewährleistet.

Da ein Fragebogen zum ähnlichen Thema von NORMANN UND ZUR MÜHLEN (2000) vorliegt, ergab sich die Möglichkeit, sich daran zu orientieren. Zum einen sollten Ergebnisse repliziert werden, zum anderen führte die Ergebnisdiskussion zu Ergänzungen: wie z.B. Items, die in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN signifikant wurden, zu einer Skala zu erweitern, wie "Soziale Unterstützung" oder "Veränderung am Arbeitsplatz" oder auch neue Ideen: z.B. den Mobbingfragebogen auch von Personen ausfüllen zu lassen, die sich nicht als gemobbt bezeichnet haben. Letztere Veränderung machte eine Einschätzung aller Probanden im Blick auf negative Handlungen am Arbeitsplatz möglich und führte in dieser Stichprobe dazu, dass anhand der Skala eine dritte Gruppe gefunden wurde, die nicht zu der Gruppe der gemobbtten Personen zu zählen ist und dennoch sehr viel mehr Mobbinghandlungen erfährt als die Gruppe der nicht gemobbtten Personen.

## 5.2 Die Stichprobe

### ◆ Auswahl der Probanden

Da der Versuch, in einer Einrichtung die Untersuchung durchzuführen, zunächst nicht zum Erfolg führte, entschied ich mich dazu, Adressen von kirchlichen MitarbeiterInnen per Telefonbuch herauszusuchen, bzw. VerteilerInnen zu finden und wandte mich an zufällig ausgewählte SuperintendentInnen und LandessuperintendentInnen verschiedener Sprengel, bzw. Kirchenkreise. 400 Fragebögen wurden schließlich auf diese Weise an kirchliche MitarbeiterInnen in Kirchengemeinden und übergemeindlichen Einrichtungen, auch in Kindergärten, überwiegend in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen verteilt.

Die Reaktionen waren sehr unterschiedlich: Aus manchen Kirchenkreisen riefen MitarbeiterInnen an, um nachzufragen, wie sich mich unterstützen könnten. Von zwei Kirchenkreisen kam eine deutliche Absage: "Man hielt solch eine Untersuchung für nicht geeignet" hieß es dort. Interessant war auch die Vorgehensweise der leitenden MitarbeiterInnen: Während die einen "von oben" entschieden, nämlich in der Konferenz der SuperintendentInnen und LandessuperintendentInnen, wurde in einem anderen Kirchenkreis die Mitarbeitervertretung informiert, und ich bekam schließlich von dort das O.K. und die Unterstützung. Wieder andere gaben mir ihre Zusage, MitarbeiterInnen in ihrem Kirchenkreis befragen zu dürfen, so dass ich Fragebögen in z.B. Diakonenkonventen oder Pfarrkonferenzen verteilen lassen konnte oder boten mir andere Unterstützung an. Von wenigen bekam ich gar keine Reaktion.

Im Laufe der Untersuchung fanden sich noch einige Einrichtungen im Bereich "Diakonie" bereit, die Untersuchung zu unterstützen und so wurden weitere 400 Fragebögen in Krankenhäusern, Altenheimen und in Jugendwerkstätten verteilt. Es kamen schließlich 186 Fragebögen zurück, die auswertbar waren. Die Probanden sind insgesamt MitarbeiterInnen in Kirche und Diakonie und in unterschiedlichen Bereichen tätig:

<b>Arbeitsbereich</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>Kirchengemeinde</b>	<b>54</b>	<b>29,0</b>
<b>übergem. Arbeit</b>	<b>35</b>	<b>18,8</b>
<b>Krankenhaus</b>	<b>43</b>	<b>23,1</b>
<b>Altenheim</b>	<b>25</b>	<b>13,4</b>
<b>Kindergarten</b>	<b>10</b>	<b>5,4</b>
<b>Jugendwerkstatt</b>	<b>19</b>	<b>10,2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Tab. 1: Arbeitsbereiche

### ◆ Der Rücklauf

Der Rücklauf war sehr unterschiedlich, und es kamen letztendlich 187 Fragebögen zurück, davon war einer nicht verwertbar. Die Rücklaufquote beträgt somit 23,25%.

Der Zeitpunkt der Verteilung war sicher für viele MitarbeiterInnen im kirchlichen Dienst ungünstig: Vor den Sommerferien fand die Verschickung statt und das spielt sicher eine Rolle für den geringen Rücklauf. In einer Einrichtung war der Rücklauf besonders gering, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass, wie ich gleich zu Anfang erfuhr, eine schlechte Erfahrung mit Psychologen vorausgegangen war. So bekam ich dort von 90 verteilten Fragebögen nur 8 zurück. In einer anderen Einrichtung bekam ich von 38 Fragebögen jedoch 15 zurück. Einer Mitarbeiterin schickte ich zwei Fragebögen und bekam 12 zurück: Sie hatte 10 Kopien gemacht und diese mit einem eigenen Anschreiben an ihre KollegInnen verteilt und gesammelt zurückgeschickt.

Gründe für den unterschiedlichen Rücklauf sehe ich zum einen darin, dass dort, wo es VerteilerInnen gab, die von dem Ziel der Untersuchung überzeugt waren und dies überbringen konnten, die Motivation der MitarbeiterInnen besonders gut war. Zum anderen gab es in den Einrichtungen Anfragen der MitarbeiterInnen, ob "für das Ausfüllen des Fragebogens Arbeitszeit zur Verfügung gestellt würde". In einer Einrichtung war dies der Fall und dort betrug die Rücklaufquote 80% (ähnlich wie bei der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000)). Dort, wo dies - sicher aus unterschiedlichen Gründen - nicht eingeräumt wurde, war der Rücklauf wesentlich geringer.

### 5.3 Inhalt des Fragebogens und Überprüfung der Instrumente

Mein Fragebogen ist, wie oben schon erwähnt, angelehnt an die Untersuchung von NORMANN Und ZUR MÜHLEN.

Manche Skalen des Fragebogens stammen von ZAPF et al. (1991; 1997) und wurden für die wissenschaftlichen Untersuchungen im Fachbereich freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

### ◆ Soziale Stressoren

Besonders die "*Skala zur Erfassung Sozialer Stressoren am Arbeitsplatz*" (FRESE, ZAPF, 1991) ist für eine Untersuchung zum Thema Mobbing relevant. Es geht um das **Betriebsklima** am Arbeitsplatz.

Beispielitems: "Mein Vorgesetzter treibt einen an"

"Man muss ausbaden, was die anderen falsch machen"

"Die Zusammenarbeit mit meinen KollegInnen ist auch bei hoher Arbeitsbelastung sehr gut"

Diese Skala "**Betriebsklima**" erhielt eine Reliabilität von  $\alpha = .8419$ .

Hinzugenommen habe ich, z.T. angelehnt an den Fragebogen von NORMANN und ZUR MÜHLEN einige eigene Items, die **Kommunikation und Konflikte** betreffen, da mir dies besonders für die Arbeit im Sozialen Bereich wichtig erschien. Es sollten zwei Skalen entstehen. Nach Überprüfung der Skalen durch Korrelationsmatrix stellte sich heraus, dass zwei Items herausfielen, die nicht mit den übrigen Items, aber miteinander korrelierten:

"Für einen erkrankten Mitarbeiter muss man häufig Arbeiten miterledigen" und

"Häufig können Arbeiten nicht termingerecht erledigt werden, weil ein/e Mitarbeiter/in erkrankt ist"

Diese beiden Items wurden auch in der Stichprobe von NORMANN und ZUR MÜHLEN nicht trennscharf - es scheint so zu sein, dass sie etwas anderes messen als die übrigen Items der Skala. Ich werde sie deshalb ebenfalls getrennt von der entstandenen Skala bewerten und in Anlehnung an NORMANN und ZUR MÜHLEN zusammenfassend als "Belastung durch Mitarbeitererkrankung" bezeichnen.

Ein Item fiel ganz heraus ("Es gibt regelmäßige Mitarbeitertreffen, wo die Aufgaben genau verteilt werden"). Es korrelierte mit keinem anderen Item und wurde deshalb aus der Bewertung genommen.

Ein Item korrelierte nur schwach mit nur einem Item, wurde aber nicht völlig gestrichen, da es im Unterschied zwischen gemobbten und nicht gemobbten Personen signifikant unterscheidet. Es wird im folgenden als "Einstellung zu Konflikten" bezeichnet:

"Konflikte am Arbeitsplatz sind etwas ganz Alltägliches und beeinflussen nicht die allgemeine Arbeitsleistung" .

Folgende 7 Items bilden die Skala: "Kommunikation und Konflikte":

"Es gelingt uns meist, Konflikte sachgerecht zu lösen"

"Durch Konflikte am Arbeitsplatz ist die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen hier beeinträchtigt "

"Mir wird oft wichtige Information nicht weitergegeben"

"Ich erhalte unklare Anweisungen"

"Ich erhalte widersprüchliche Anweisungen"

"Es wird wenig miteinander über die Arbeit geredet"

"Es ist nicht immer klar, für welche Arbeit ich zuständig bin"

Die auf diese Weise gefundene Skala erlangte insgesamt eine Reliabilität von  $\alpha = ,8632$ .

#### ◆ **Soziale Ressourcen**

Im Unterschied zu vorhergegangenen Untersuchung werden "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung" nicht als Moderatorvariable behandelt, da sie für das Thema Mobbing, anders als für das Thema Stress im allgemeinen wichtig erscheinen.

◆ **Soziale Unterstützung**

Die Skala "Soziale Unterstützung", wurde nach einem Vorschlag von NORMANN UND ZUR MÜHLEN hinzugefügt, da in deren Untersuchung zwei Items, die Soziale Unterstützung erfassten, im Unterschied zwischen gemobbten und nichtgemobbten Personen hochsignifikant wurden. Deshalb stellte ich eine Skala aus 6 Items, in Anlehnung an GREIF et al. zusammen, um Soziale Unterstützung gesondert zu erfassen. Es geht zum einen um die Unterstützung durch Kollegen, zum andern um die durch Vorgesetzte.

Beispielitems: "Unter den KollegInnen finde ich Unterstützung für Probleme, die mit der Arbeit zu tun haben"

"Durch mangelnde Unterstützung am Arbeitsplatz fühle ich mich in meiner Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt"

Diese Skala hatte in meiner Stichprobe eine Reliabilität von: Alpha = .8967.

◆ **Wertschätzung**

Neu hinzugenommen habe ich die Skala "Wertschätzung", da für mich dieses Thema in der letzten Zeit um so wichtiger wurde, je mehr ich mich mit Konflikten in Systemen auseinandersetzte. Häufig merkt man im Gespräch mit MitarbeiterInnen sehr schnell, in welcher Weise über die KollegInnen und Vorgesetzten geredet wurde. Dabei wird oft "schwarz-weiss" gemalt: Man selbst sieht sich als besonders kompetent und teamfähig an, dem anderen aber wird dies völlig abgesprochen. Für mich entstand die Frage, ob hier nicht ein Angelpunkt für das Thema Mobbing zu finden ist.

Ich habe insgesamt 5 Items zu dem Thema dem Fragebogen zugefügt, in denen es um Wertschätzung der eigenen Arbeit durch KollegInnen und Vorgesetzte geht.

Beispielitems: "Mein/e Vorgesetzte/r schätzt meine Arbeit"

"Ich bekomme für meine Arbeit Anerkennung von meinen KollegInnen"

Die Skala wurde reliabel: Alpha = ,8571.

Zusätzlich habe ich offene Items ergänzt, die Eigenschaften erfragte. Besonders interessant war für mich die Frage: Mit welchen Eigenschaften werden MitarbeiterInnen beschrieben, die man besonders wenig schätzt. Findet man noch etwas Gutes an ihnen?

◆ **Arbeitsbezogener Stressoren, bzw. Ressourcen**

Diese Skalen sind dem ISTA entnommen (Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse für Büroarbeitsplätze, Version 6.0, Zapf, 1997). Hier wird erfasst, inwieweit Arbeitsbedingungen stressfördernd oder stressreduzierend wirken. Die übernommenen Skalen sind:

◆ **Zeitdruck**

Beispielitems:

"Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?"

"Wie oft kommt es vor, dass sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen?"

Da der Fragebogen für kirchliche MitarbeiterInnen aus verschiedenen Arbeitsbereichen gedacht ist, auch für PfarrerInnen und DiakonInnen, die eine freie Zeiteinteilung haben, wo Pausen und Feierabend nicht geregelt sind, und manchmal noch nicht einmal ein regelmäßiger freier Tag zur Verfügung steht, habe ich ein weiteres Item hinzugefügt:

"Wie häufig opfern Sie Ihre Freizeit, um Ihre Arbeit zu tun?"

Die Skala erlangte insgesamt eine Reliabilität von  $\alpha = .8089$ .

◆ **Handlungsspielraum**

Beispielitems: "Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?"

"Können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?"

Diese Skala erlangt eine Reliabilität von  $\alpha = .8405$ .

◆ **Veränderungen am Arbeitsplatz**

Auch diese Items können zu der Erfassung von Arbeitsbedingungen gerechnet werden, beziehen sich aber vor allem auf kürzere Zeiträume, nicht auf langfristigen Arbeitsdruck. Es gab im Fragebogen von NORMANN und ZUR MÜHLEN ein Item zu diesem Thema, das hochsignifikant wurde im Unterschied zwischen gemobbten und nichtgemobbten Personen und von daher die Annahme zulässt, dass äußere Veränderungen Risikofaktoren für Mobbing sein könnten. Daher entwickelte ich eine Skala, die aber nicht reliabel wurde ( $\alpha = .6390$ ). Deshalb werde ich nur die einzelnen Items auswerten.

Beispielitems: "Sind Sie auf die Veränderung genügend vorbereitet worden?"

"Stellt die Veränderung eine Verbesserung für Sie dar?"

◆ **Gesundheitsfaktoren**

Hier sind zwei Skalen aufgenommen worden, um einen Vergleich im gesundheitlichen Bereich zwischen gemobbten und nichtgemobbten Personen herstellen zu können.

◆ **Gereiztheit/ Belastetheit**

Die Skala Gereiztheit und Belastetheit, erfasst den Grad der Erschöpfung eines Menschen, die auf seine Arbeitsbelastung zurückzuführen ist. Wenn die Arbeitsbelastung zu hoch ist, macht sich das darin bemerkbar, dass die Möglichkeit, sich zu regenerieren, geringer wird und man nach der Arbeit oder gar im Urlaub nicht mehr abschalten kann (MOHR, in: GREIF et al., 1991).

Beispielitems: " Ich muss auch zu Hause an Probleme aus dem Arbeitsbereich denken"

" Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will"

Diese Skala erlangte eine Reliabilität von  $\alpha = .8746$

♦ **Psychosomatische Beschwerden**

Diese Skala wurde von MOHR entwickelt (in: GREIF et al., 1991) und ist angelehnt an die "Freiburger Beschwerdeliste". ZAPF nahm diese Skala ebenfalls in seinem Fragebogen zum Thema Mobbing auf (Zapf, 1997). Es wird hier die subjektive Befindlichkeit erfragt, die Ausdruck von physischem oder psychischem Stress sein kann. Sie ist daher für das Thema Mobbing sehr relevant.

Beispielitems: "Ich spüre es am ganzen Körper, wenn ich mich über etwas aufrege"  
"Ich spüre, dass mein ganzer Körper verkrampft ist"

Hinzugenommen habe ich ein Item: "Ich leide unter Herzrasen". Dies fehlt mir in der Auflistung der Beschwerden und wird doch häufig von Menschen beschrieben, die unter Stress leiden.

Diese Skala wurde ebenfalls reliabel: Alpha = .8780.

Hinzugefügt habe ich ein Item, um die Probanden einschätzen zu lassen, worauf sie ihre Beschwerden zurückführen, da mir dies für die Auswertung sinnvoll erschien:

"Worauf führen Sie Ihre Beschwerden zurück? a) auf Stress bei der Arbeit  
b) auf Stress im privaten Umfeld  
c) auf organische Ursachen"

♦ **Krankheitstage**

Die Fehltage werden aus zwei Gründen erfasst: Zum einen geht es um die Auswirkung von sozialem Stress auf die Krankheitstage, zum anderen sind hier auch die Kosten für die Unternehmen zu erahnen.

♦ **Der Mobbing - Fragebogen**

Um das Phänomen Mobbing zu erfassen, hat Leymann einen Fragebogen entwickelt (LIPT, 1989), den Zapf für seine Untersuchung gekürzt hat. Diese Fassung wählten auch NORMANN UND ZUR MÜHLEN. Es werden die Handlungen selbst auf einer Häufigkeitsskala beschrieben und so wird daraus ersichtlich, ob es sich um alltägliche, selten vorkommende Verhaltensweisen handelt, oder ob die Häufigkeit auf Mobbing schließen lässt. Diesen Fragebogen habe ich leicht abgewandelt (Items in der Ich-Form), für meine Untersuchung übernommen. Es sind vierzig Items, die negative Handlungen in unterschiedlichen Bereichen erfassen.

Interessant war für mich die Faktorenanalyse, da ich NEUBERGERS Ansicht zustimme, dass die Mobbinghandlungen vor allem **drei Angriffsbereiche** erfassen:

1. personal: Entwertung (Missachtung)
2. interpersonal: Ausgrenzung, Isolation
3. apersonal: Zerstörung oder Entzug der Arbeitsgrundlagen (Arbeitsbedingungen)

(Der Begriff "apersonal" scheint Arbeit als losgelöst von der Person anzusehen, was aber sicher so nicht gemeint sein kann, da Arbeit für viele Menschen mit ihrer Person eng verbunden ist).

Ich habe eine Hauptkomponentenanalyse und eine Varimax-Rotation durchgeführt und es wurden 5 Faktoren extrahiert.

**Faktorenanalyse der Skala: "Mobbinghandlungen"**

<b>Faktor</b>	<b>Eigenwert</b>	<b>% der Gesamtvarianz</b>	<b>Kumulierte % der Gesamtvarianz</b>
<b>1</b>	<b>5,505</b>	<b>18,983</b>	<b>18,983</b>
<b>2</b>	<b>3,473</b>	<b>11,977</b>	<b>30,960</b>
<b>3</b>	<b>3,390</b>	<b>11,690</b>	<b>42,650</b>
<b>4</b>	<b>2,433</b>	<b>8,388</b>	<b>51,038</b>
<b>5</b>	<b>2,225</b>	<b>7,672</b>	<b>58,710</b>

Tab. 2: Faktoren der Skala "Mobbinghandlungen"

Das Ergebnis zeigt, dass die fünf extrahierten Faktoren 59% der Gesamtvarianz erfassen, die ersten beiden davon schon 30%.

Mehr oder weniger als fünf Faktoren ergaben inhaltlich keinen sinnvollen Zusammenhang. Die nun gefundenen Faktoren dagegen sind für die Interpretation weitgehend stimmig im Blick auf die enthaltenen Items.

**Faktor 1: "Arbeitsbezogenes Mobbing"**

<b>Item</b>	<b>Faktorladung</b>
15 "Ich werde bei Entscheidungen übergangen"	.751
18 "Ich werde für Fehler anderer verantwortlich gemacht"	.705
19 "In der Institution wird eine feindselige Stimmung gegen mich betrieben"	.673
33 "Mir wird mündlich gedroht"	.644
21 "Vorschläge, die ich mache, werden prinzipiell abgelehnt"	.625
20 "Ich werde beim Vorgesetzten angeschwärzt"	.599
12 "Meine Entscheidungen werden ständig in Frage gestellt"	.587
7 "Man nörgelt an meiner Arbeit herum"	.585
32 "Man gibt mir Arbeitsaufgaben weit unter meinem Können, um mich zu demütigen"	.574
14 "Man manipuliert meine Arbeitsergebnisse, um mich zu schikanieren"	.531
17 "Ich werde absichtlich falsch oder gar nicht informiert"	.435

**Faktor 2: "Soziale Ausgrenzung"**

Item	Faktorladung
26 "Mir werden sinnlose Aufgaben zugeteilt"	.817
27 "Ich muss kränkende Aufgaben erledigen"	.693
23 "Meine KollegInnen reden in einem unfreundlichen Ton mit mir"	.659
3 "Ich bekomme keine Reaktion, wenn ich jemand anspreche"	.558
16 "Jemand lässt ungehindert seine Launen an mir aus"	.549
25 "Ich werde ignoriert"	.521

Die ersten beiden Faktoren würden inhaltlich eher zu dem ersten Faktor passen, laden aber nicht hoch genug auf dem ersten Faktor.

**Faktor 3: "Missachtung der Person"**

Item	Faktorladung
22 "Meine KollegInnen weigern sich, mit mir zusammenzuarbeiten"	.641
24 "Ich werde absichtlich von sozialen Anlässen ausgeschlossen"	.607
4 "Es kommt vor, dass mich jemand lächerlich macht"	.607
29 "Es sind Gerüchte über mich im Umlauf"	.525
8 "Kontaktversuche werden abgebrochen"	.508
10 "Es wird über mein Privatleben gespottet"	.503
31 "Hinter meinem Rücken wird schlecht über mich gesprochen"	.468

Auch hier würden die ersten beiden Items meiner Meinung nach besser zu dem 2. Faktor passen, laden aber ebenfalls höher auf dem 3. Faktor.

**Faktor 4: Sehr extreme Mobbinghandlungen**

Item	Faktorladung
30 "Ich stehe unter dem Verdacht, psychisch krank zu sein"	.759
2 "Es findet Telefonterror statt"	.734

Diesen Faktor konnte ich zunächst schwer beschreiben, fand aber dann heraus, dass die beiden ersten Items fast gar nicht angekreuzt wurden und eher seltene, sehr extreme Mobbinghandlungen darstellen. Inhaltlich könnten sonst beide Items dem 3. Faktor zugeordnet werden.

**Faktor 5: " Angriffe auf die berufliche Qualifikation"**

Item	Faktorladung
39 "Mir wurden Einfluss- oder Tätigkeitsbereiche entzogen"	.813
40 "Ich wurde bei Beförderungen bewusst benachteiligt oder übergangen"	.693
28 "Man nimmt mir jede Beschäftigung ab"	.502

Dieser letzte Faktor bezieht sich deutlich auf apersonales Mobbing und würde gut zum ersten Faktor passen. Für mich erscheint es durchaus sinnvoll, die Liste der Mobbinghandlungen auf die von Neuberger vorgeschlagenen drei Bereiche zu beziehen.

Die Reliabilitäten der Faktoren:

Faktor 1: "Arbeitsbezogenes Mobbing" (11 Items)	Alpha = .9009
Faktor 2: "Soziale Ausgrenzung" (6 Items)	Alpha = .7629
Faktor 3: "Missachtung der Person" (7 Items)	Alpha = .8344
Faktor 4: "Extreme Mobbinghandlungen" (2 Items)	Alpha = .5656
Faktor 5: "Angriffe auf die berufliche Qualifikation" (3 Items)	Alpha = .6207

Die letzten beiden Faktoren sind wegen der geringen Itemanzahl nicht reliabel genug.

Wichtig ist noch zu beachten, dass in meiner Stichprobe, im Unterschied zu vorhergegangenen Untersuchungen alle Teilnehmer, auch die nicht gemobbten, diesen Mobbing-Fragebogen ausgefüllt haben. Deshalb ist hier die Besonderheit der Stichprobe zu bedenken, und die Ergebnisse unter Vorbehalt mit den vorhergegangenen zu vergleichen.

Die sieben Mobbinghandlungen, die am häufigsten angekreuzt wurden, sind folgende:

1. Item Nr. 15: "Ich werde bei Entscheidungen übergangen" (Mittelwert: 1,83)
2. Item Nr. 31: "Hinter meinem Rücken wird schlecht über mich geredet" (Mw.: 1,73)
3. Item Nr. 7: "Man nörgelt an meiner Arbeit herum"(Mw.: 1,70)
4. Item Nr.12: "Meine Entscheidungen werden ständig in Frage gestellt" (Mw.: 1,66)
5. Item Nr.17: "Ich werde absichtlich falsch oder gar nicht informiert" (Mw.: 1,64)
6. Item Nr.18: "Ich werde für die Fehler anderer verantwortlich gemacht" (Mw.: 1,59)
7. Item Nr.21: "Vorschläge, die ich mache, werden prinzipiell abgelehnt" (Mw.: 1,48)

Bis auf das Item Nr. 31 geht es hier schwerpunktmäßig um apersonales Mobbing. "Hinter dem Rücken schlecht reden" gaben auch KNORZ und ZAPF als eine der häufigsten Mobbinghandlungen an (KNORZ & ZAPF, 1999, S. 11).

Die beiden häufigsten Items in meiner Stichprobe sind eher "indirekte negative Handlungen", hinter denen der Täter selbst verborgen bleiben kann und sich nicht stellt. Ich denke, dass ist für Menschen, die in der Kirche arbeiten (vielleicht auch für manche andere), ein recht typisches

Verhalten. Die offenen und direkten aggressiven Methoden sind eher selten zu finden, subtilere Mittel werden angewandt, was das Aufdecken von Mobbing häufig schwierig macht.

Einige Items sind ganz herausgefallen, weil sie fast gar nicht angekreuzt wurden (Die Mittelwerte zeigen dies in Klammern an) oder auf keinem der Faktoren hoch genug luden:

- 1 "Ich werde angeschrien und beschimpft" (zu schwache Ladung)
- 5 "Es wird über eine Behinderung gespottet" (Mw.: 1,1)
- 6 "Es geschehen Angriffe auf meine religiöse Einstellung" (Mw.: 1,2)
- 9 "Es finden Angriffe auf meine politische Einstellung statt" (Mw.: 1,0)
- 11 "Meine Nationalität wird verspottet" (Mw.: 1,0)
- 13 "Es werden minutiöse Vorschriften gemacht, wie die einfachsten Aufgaben zu erledigen sind, um mich zu schikanieren" (Mw.: 1,2)
- 34 "Mir wird schriftlich gedroht" (Mw.: 1,2)

Es fällt auf, dass im Blick auf Einstellung oder Behinderung kaum negative Handlungen angegeben werden, ein Zeichen von Toleranz im kirchlichen Umfeld? Ebenso kommen anscheinend sexuelle Belästigung und Gewalt nicht oder kaum vor. Zu bedenken ist hier, dass die Befragung in Kirche und Diakonie stattfand, wo sexuelle und körperliche Gewalt besonders sanktioniert wird, obwohl auch in anderen Stichproben Gewalttätigkeit als Mobbinghandlung eher selten vorkommt.

- 35 "Ich werde sexuell belästigt" (verbale Angebote) (Mw.: 1,0) 36 "Mir wurde körperliche Gewalt angedroht" (Mw.: 1,0) 37 "Mir wurde Gewalt angetan, um mir einen Denkartikel zu verpassen" (Mw.: 1,0) 38 "Es kam zu sexuellen Handgreiflichkeiten" (Mw.: 1,0)

In meiner Stichprobe sind nur die in den 5 Faktoren aufgeführten **29 Mobbinghandlungen** berichtet worden. Diese gesamte Skala hatte insgesamt eine Reliabilität von  $\alpha = .9195$ .

Im Unterschied zur Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN habe ich, wie schon erwähnt, den Mobbingfragebogen auch von Personen ausfüllen lassen, die sich selbst nicht als gemobbt einschätzen. So konnte anhand der Skala auch der Grad des "negativen Verhaltens am Arbeitsplatz" erfasst werden, der sich im Vorfeld von Mobbing bewegt. Die Skala wurde für die Auswertung als Richtwert für die unterschiedlichen Gruppen verwendet (s.u.).

#### ◆ **Daten zum Mobbingverlauf**

Dem Mobbingfragebogen folgen 7 Items, die genauer nach Mobbing fragen. Dieser Teil des Fragebogens wurde (ausgenommen der ersten drei Items) nur von Personen ausgefüllt, die von Mobbing betroffen sind, bzw. waren. Items:

1. " Ich habe Mobbing als Betroffener kennengelernt" (- jetzige oder frühere Stelle-)
2. " Ich habe Mobbing bei jemand anderem beobachtet"
3. " Ich habe selbst jemanden am Arbeitsplatz gemobbt"

4. " Ich war/ bin seit... Monaten einer Mobbingsituation ausgesetzt"
5. " In dieser Zeit war/ bin ich innerhalb einer Woche .....mal Mobbinghandlungen ausgesetzt.
6. " Die Attacken sind von einem Einzelnen / einer Gruppe ausgegangen (bzw. gehen aus)
7. " Die Mobbinghandlungen waren/ sind speziell gegen mich gerichtet.

Hier soll genau erfasst werden, ob es sich wirklich um Mobbing handelt.

Hinzu kommt ein offenes Item, wo der Verlauf des Mobbinggeschehens beschrieben werden kann. Da es für die meisten Menschen, die von Mobbing betroffen sind ein Bedürfnis ist, die Situation zu beschreiben, hielt ich diese Item für wichtig als eine Möglichkeit, die auch von allen, die diese Fragen ausfüllten, genutzt wurde.

Ebenso wichtig schien mir **das Verhalten der Beteiligten im Mobbinggeschehen**. Deshalb habe ich Items hinzugenommen, nach NORMANN und ZUR MÜHLEN, die das Verhalten des Vorgesetzten (z.B."Er/ sie hat sich aktiv an den einzelnen Handlungen beteiligt") und der KollegInnen ("Haben sich die KollegInnen aktiv an den Mobbinghandlungen beteiligt?") und der Betroffenen selbst ( Ich habe mich sofort gewehrt") erfassen sollten.

Wichtig war mir auch, nach der Möglichkeit der Betroffenen zu fragen, über ihr Problem zu reden und so fügte sich noch ein Item hinzu, das erfassen sollte, inwieweit die Betroffenen sich Unterstützung holen konnten (bzw. können).

**Die Mobbingursachen** hat ZAPF ebenfalls in seinem Fragebogen erfragt (ZAPF, 1997). Diese 24 Items erfassen eine subjektive Einschätzung der Betroffenen.

Beispielitems: ("Aus welchen Gründen wurden Sie Ihrer Meinung nach gemobbt?")

- " Weil sie mich nicht mögen"
- " Weil sie mich aus dem Betrieb herausdrängen wollen"
- " Aus Neid".

#### ◆ **Prävention und Intervention**

Wenn Personen sich für Präventions- oder Interventionsmaßnahmen entscheiden, gibt es wahrscheinlich eine hohe Akzeptanz, wenn diese dann auch durchgeführt werden, im Unterschied dazu werden "unliebsame Maßnahmen" eher verweigert. Deshalb ist die Erfragung der Wichtigkeit von Maßnahmen für spätere Interventionen bedeutsam. Auch diese Items lehnen sich an den Fragebogen von NORMANN und ZUR MÜHLEN an:

Im Bereich Prävention wurde z.B. vorgeschlagen:

- " Mehr Zeit, um Konflikte sachgerecht zu lösen"
- " Externe Berater einschalten"

Als Interventionsadressen wurden z.B. genannt:

- " Mitarbeitervertretung"
- " Mobbing-Beratungsstelle"

◆ **Soziodemographische Daten**

Am Anfang und Ende des Fragebogens wurden Daten zum Arbeit, Beruf und zum Privatleben erfasst, insgesamt 18 Items: Geschlecht, Alter, Familienstand, Schulbildung, Beruf / Arbeitsbereich, Arbeitsdauer.

**Akzeptanz des Fragebogens:** Von manchen wurde der Fragebogen als "zu lang" beurteilt und die Frage nach den Eigenschaften der geschätzten und nicht geschätzten MitarbeiterInnen als zu schwierig, (letztere Items wurde nur von ca. 100 Personen ausgefüllt). Diese Faktoren könnte auch ein Grund für den geringen Rücklauf sein. Aber zum Zeitpunkt der Entwicklung des Fragebogens erschienen alle erfassten Bereiche wichtig genug, um sie mit hineinzunehmen, und das Ausfüllen nahm nach meiner Einschätzung nicht mehr Zeit als 20 Min in Anspruch.

**6. Darstellung der Ergebnisse**

**6.1 Zuordnung der Gruppen**

Zunächst habe ich die ausgewerteten Fragebögen 3 unterschiedlichen Gruppen zugeordnet:

- 1. Gruppe: "mobbing"** ; die Probanden, die nach Selbsteinschätzung in ihrer jetzigen Stelle gemobbt werden.
- 2. Gruppe: "high rate"**; diejenigen, die sich selbst nicht als gemobbt bezeichnen, aber auf der Mobbingkala (nach ZAPF, 1997) einen überdurchschnittlichen Wert erhielten (Mobbingkala >8). Das heisst, dass diese MitarbeiterInnen ein relativ hohes Maß an negativen sozialen Handlungen erleben, aber dies bei ihnen nicht als Mobbing "ankommt".
- 3. Gruppe: "low rate"**; diejenigen, die sich weder als gemobbt bezeichnen, und wenige Mobbinghandlungen erleben. Diese Gruppe entspricht in dieser Stichprobe einer Kontrollgruppe .

Für mich war zum einen interessant, in welchen Bereichen sich die Gruppe 1 und 2 von der Kontrollgruppe unterscheiden, dann aber auch, worin sich Gruppe 1 und 2 voneinander unterscheiden.

Gruppe	Name	Häufigkeit	Prozente
Gruppe 1	"Mobbing"	20	10,8
Gruppe 2	"high rate"	61	32,8
Gruppe 3	"low rate"	105	56,5
Gesamt		186	100,0

Tab. 3: Die drei untersuchten Gruppen

## 6.2 Arbeitsbereich

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal betonen, dass es sich hier nicht um eine repräsentative Stichprobe handelt und von daher keine Aussagen gemacht werden können im Blick auf eine Mobbingrate in einem bestimmten Arbeitsbereich. Meine Annahme ist darüberhinaus: Man kann von einer Gemeinde, einem Kirchenkreis oder einer Einrichtung nicht unbedingt auf alle anderen schließen, da gerade im Blick auf das Arbeitsklima sehr viel von der Leitung und den dort arbeitenden Personen abhängt. Hier unterscheide ich mich in meiner Meinung von NORMANN UND ZUR MÜHLEN. Was aber bedeutsam in dieser Untersuchung ist, sind die Unterschiede in den Arbeitsbedingungen, die im weiteren verhandelt werden.

Da nur 20 Menschen sich als gemobbt (in ihrer jetzigen Stelle) bezeichnen, kann man im Blick auf den Arbeitsbereich kaum Aussagen machen, die eine Häufung von Mobbing beschreibt, deshalb will ich hier vielmehr vergleichen, wie hoch der Prozentsatz der verschiedenen Arbeitsbereiche in den einzelnen Gruppen ist, und da ergibt sich ein interessantes Bild.

Arbeitsbereich	Mobbinggruppen			Gesamt	Prozent. Anteil an der Stichprobe
	"mobbing"	"high rate"	"low rate"		
Kirchengemeinde	9 (45%)	26 (42,6%)	19 (18,1%)	54	29%
übergemeindl. Arbeit	4 (20%)	7 (11,5%)	24 (22,9%)	35	18,8%
Krankenhaus	3 (15%)	10 (16,4%)	30 (28,6%)	43	23,1%
Altenheim	2 (10%)	8 (13,1%)	15 (14,3%)	25	13,4%
Kindergarten	1 (5%)	0	9 (8,6%)	10	5,4%
Jugendwerkstatt	1 (5%)	10 (16,4%)	8 (7,6%)	19	10,2%
Gesamt:	20 (100%)	61 (100%)	105 (100%)	186	100%

Tab. 4: Kreuztabelle: Arbeitsbereich und Mobbinggruppen

Wenn man sich die Anzahl derer ansieht, die in der Gruppe "mobbing" und in der Gruppe "high rate" vertreten sind, wird hier eine Tendenz deutlich: Immerhin sind in der Gruppe "mobbing" 45%, in der Gruppe "high rate" 42,6% in einer Kirchengemeinde tätig. Der Anteil von MitarbeiterInnen in Kirchengemeinden an der Stichprobe ist aber nur 29%. Dagegen sind es 23% in der Stichprobe, die im Bereich Krankenhaus arbeiten, sie machen in der Gruppe "mobbing" 15% der Betroffenen aus, in der Gruppe "high rate" 16,4%, also erheblich weniger. Die im Krankenhaus tätigen MitarbeiterInnen haben den höchsten Prozentsatz in der Gruppe "low rate": 28,6%. Zusammengekommen gibt es in dieser Stichprobe insgesamt 54 TeilnehmerInnen aus Kirchengemeinden. Davon sind 9 von Mobbing betroffen und 26 erleben gehäuft negative Handlungen am Arbeitsplatz. Das sind 50% der TeilnehmerInnen aus den Kirchengemeinden. Aber Mobbing kommt auch in den

übrigen Arbeitsbereichen vor, kein Bereich scheint frei von Mobbing zu sein. Damit ist die erste Hypothese bestätigt.

Wirft man noch einen Blick auf die Berufsgruppen, so sieht man, dass von Mobbing vor allem PfarrerInnen, DiakonInnen betroffen sind.

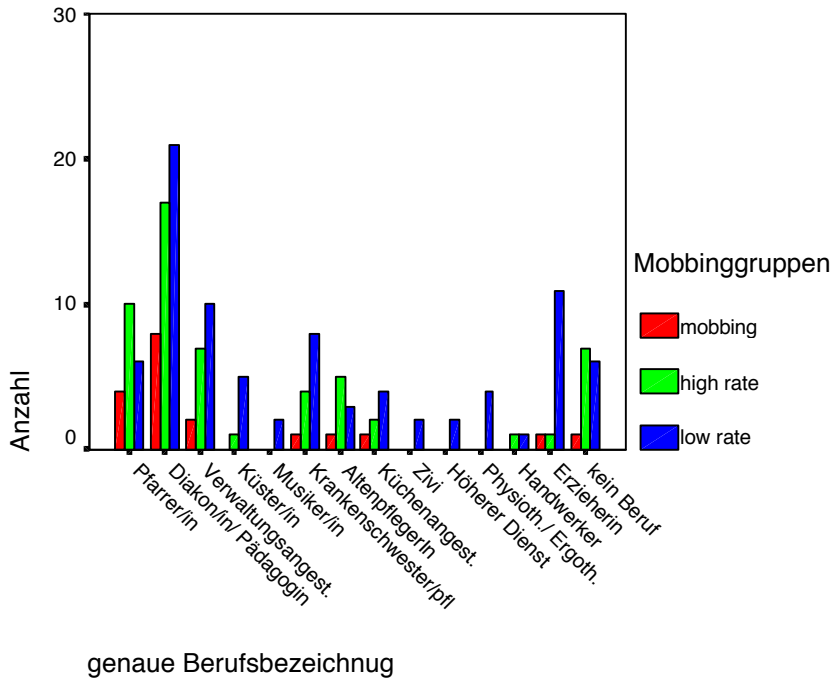


Abb.1 : Verteilung der Gruppen auf die unterschiedlichen Berufe

Eine hohe Rate an Mobbinghandlungen sind aber außer in diesen Berufsgruppen auch bei Verwaltungsangestellten, Krankenschwestern und AltenpflegerInnen zu finden. Weniger betroffen sind in dieser Stichprobe KüsterInnen, MusikerInnen, Physio- und ErgotherapeutInnen, Angestellte im höheren Dienst, Handwerker und Zivildienstleistende, evtl. weil sie relativ selbständig arbeiten, bzw. die Zivildienstleistenden, weil sie eine spezielle, befristete Rolle ausfüllen. Das Risiko für negative Handlungen am Arbeitsplatz scheint tatsächlich dort höher zu sein, wo viel Zusammenarbeit und Absprache nötig ist, wie schon an anderer Stelle vermutet wurde (s.o).

## 6.3 Organisatorische Arbeitsbedingungen

### 6.3.1 Arbeitsplatzveränderung

Die 7 Items zur Arbeitsplatzveränderung teilen sich in zwei Gruppen: Die ersten drei Items beziehen sich auf verschiedene Arten der Veränderung (Vorgesetztenwechsel, Umstrukturierung, Änderung der Aufgabenbereiche). Insgesamt haben 107 der Teilnehmer angegeben, dass eine Veränderung am Arbeitsplatz stattgefunden habe.

Für die Berechnung habe ich die drei Items zusammengezogen: Veränderung am Arbeitsplatz (ja/nein), weil der Vergleich bei den insgesamt eher geringen Zahlen so deutlicher wurde.

Ebenso habe ich die beiden Gruppen "mobbing" und "high rate" für die Kreuztabellen zusammengefasst (high mobbing) und mit der Gruppe "low rate" (hier: "low mobbing") verglichen. Dies scheint mir legitim, da in fast allen nachfolgenden Tests (ANOVA) der Unterschied zwischen den beiden Gruppen nur an einer Stelle signifikant wurde. Es scheint so zu sein, dass beide Gruppen in dieser Stichprobe mit ihren Werten relativ nah beieinander liegen.

Der Unterschied zwischen der Gruppe "high mobbing" und "low mobbing" wurde signifikant (Exakter Test nach Fisher; Signifikanzniveau: 0,05). Es sind 66,3% der ersten Gruppe und 52,4% der zweiten Gruppe, die einen Wechsel am Arbeitsplatz angaben. Man könnte daraus schließen, dass eine Veränderung am Arbeitsplatz ein Risikofaktor für Mobbing, bzw. negative Handlungen sein kann.

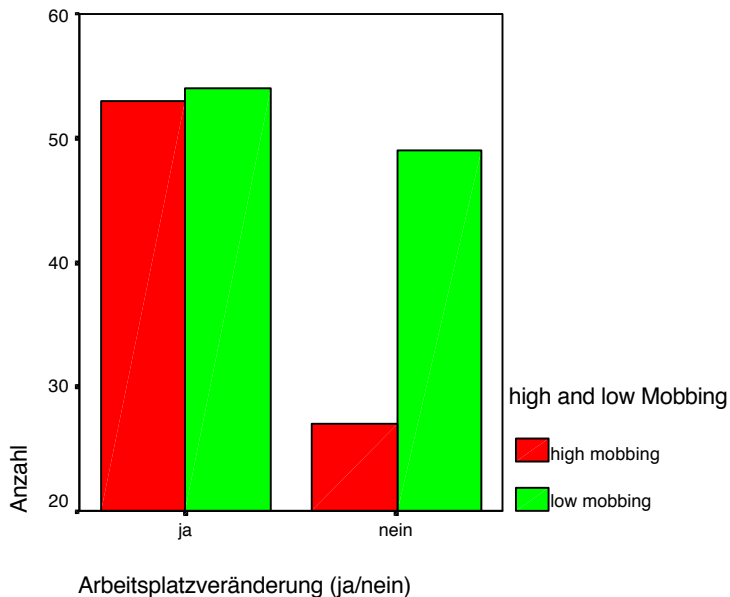


Abb.2: Arbeitsplatzveränderung und Mobbinghandlungen

Interessant war für mich aber nicht nur die Frage, ob es eine Veränderung gab, sondern auch die Frage, wie diese Veränderung von den Betroffenen beurteilt wurde. Da ich hier (wegen mangelnder Reliabilität der Skala, s.o.) nur einzelnen Items ausgewertet habe, sind die Interpretationen mit Vorbehalt zu betrachten.

Signifikant wurden die Unterschiede der beiden Gruppen ("high mobbing" und "low mobbing") bei folgenden Items:

Nr. 4: "Sind Sie auf die Veränderung genügend vorbereitet worden?" ( $p < 0,05$ )

Hier antworteten 43,4% der Gruppe "high mobbing" mit "Nein", während nur 24,1% der Gruppe "low mobbing". Der Unterschied ist hier anscheinend bedeutsam. Eine angemessene Vorbereitung auf eine Veränderung könnte evtl. dazu beitragen, Mobbinghandlungen vorzubeugen.

Nr. 7: "Gab es für Sie eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen?" ( $p < 0,05$ )

Hier antworteten 42% der Gruppe "high mobbing" mit "Ja", aber nur 25% der Gruppe "low mobbing". Es ist nicht verwunderlich, dass dort, wo die Arbeitsbedingungen als Verschlechterung empfunden werden, das Risiko für negative Handlungen am Arbeitsplatz zunimmt. Hier haben einige der TeilnehmerInnen auch konkrete Auswirkungen genannt, wie: mehr Stress (wie z.B. mehr Arbeit bei gleicher Arbeitszeit), weniger Zeit für Absprachen, mehr Verantwortung, weniger Kompetenzen, längere Wege am (oder zum) Arbeitsplatz.

Anders als die Vorbereitung auf die Veränderung am Arbeitsplatz und der negativen Auswirkung scheint die fehlende "Mitentscheidung" nicht so eine große Rolle zu spielen. Wenn es eine positive Veränderung gab, ist ebenfalls kein großer Unterschied zwischen den Gruppen festzustellen.

Wie in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000), werden hier Tendenzen deutlich, dass Veränderungen am Arbeitsplatz eine Rolle spielen für die Entstehung oder Entwicklung negativer Handlungen am Arbeitsplatz.

### Arbeitsplatzveränderung und Mobbing

Gruppe	gut vorbereitet	mitentschieden	Verbesserung	Verschlechterung
<b>high mobbing:</b>				
ja	30 (56,6%)	34 (66,7%)	21 (41,2%)	19 (42,2%)
nein	23 (43,4%)	17 (33,3%)	30 (58,8%)	26 (57,8%)
<b>low mobbing:</b>				
ja	41 (75,9%)	37 (72,5%)	24 (49,0%)	13 (25,5%)
nein	13 (24,1%)	14 (27,5%)	25 (51,0%)	38 (74,5%)

Tab. 5: Arbeitsplatzveränderung und Mobbing

### 6.3.2 Arbeitsbezogene Stressoren, bzw. Ressourcen

Für die weiteren Gruppenvergleiche wurde eine ANOVA durchgeführt. Die Varianzhomogenität war nicht gegeben, von daher habe ich als Post-Hoc-Test den Dunnett-T3-Test verwendet.

#### 6.3.2.1 Zeitdruck

Der Unterschied zwischen den drei Gruppen im Blick auf "Zeitdruck" wurde in meiner Untersuchung nicht signifikant, auch wenn die Vergleiche der Mittelwerte zeigen, dass die Gruppe "mobbing" höhere Werte als die anderen beiden Gruppen zeigt. Die Gruppe "high rate" unterscheidet sich ebenfalls von der Gruppe "low rate". Die Tendenz der Werte: die Gruppe "low rate" hat den niedrigsten Mittelwert auf der Skala (17,6), die Gruppe "mobbing" den höchsten Wert (19,15), die Gruppe "high rate" liegt mit ihren Werten zwischen beiden (18,4). Dies ist auf dem Mittelwert-Diagramm deutlich zu erkennen. Aber es fehlt die Signifikanz und von daher kann hier nicht eindeutig interpretiert werden.

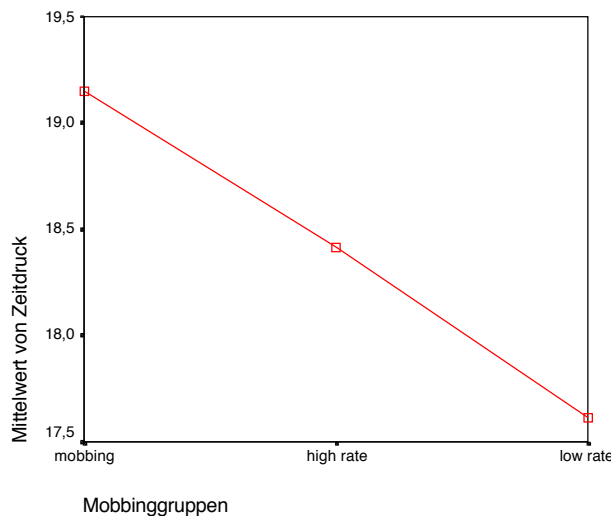


Abb. 3: Mittelwert - Diagramm der Skala "Zeitdruck" für die drei Gruppen

#### 6.3.2.2 Handlungsspielraum

Auch die Skala "Handlungsspielraum" wurde nicht signifikant. Aber auch hier sieht man im Vergleich der Mittelwerte, dass die Gruppe "mobbing" höhere Werte aufweist als die anderen beiden Gruppen. Die Gruppe "high rate" hat einen höheren Mittelwert als die Gruppe "low rate". Die Tendenz der Werte: die Gruppe "low rate" hat den höchsten Mittelwert auf der Skala (19,8) und damit den größten Handlungsspielraum, die Gruppe "mobbing" den niedrigsten Wert (17,8), die Gruppe "high rate" liegt mit ihren Werten zwischen beiden Gruppen (18,7). Einzuwenden ist hier, dass "Handlungsspielraum" eher als moderierende Variable anzusehen ist. In der Studie von NORMANN

und ZUR MÜHLEN wurde dies auch nachgewiesen. In meiner Stichprobe liegen die Werte allerdings so nah beieinander, dass hier wahrscheinlich kein Effekt zu erwarten ist.

Interessant ist vielleicht noch, dass bei den beiden Skalen "Zeitdruck" und "Handlungsspielraum" die Varianzen der Gruppen homogen sind, im Gegensatz zu den meisten anderen Skalen, wo die Gruppen zum Teil große Unterschiede in den Varianzen aufweisen. Vielleicht ist es so, dass alle untersuchten TeilnehmerInnen der sozialen Einrichtungen einen ähnlich hohen Zeitdruck und einen relativ großen Handlungsspielraum haben. Dies trifft nach meiner Erfahrung besonders für PfarreInnen und DiakonInnen zu, die mit 54 ca. 1/4 Stichprobe ausmachen.

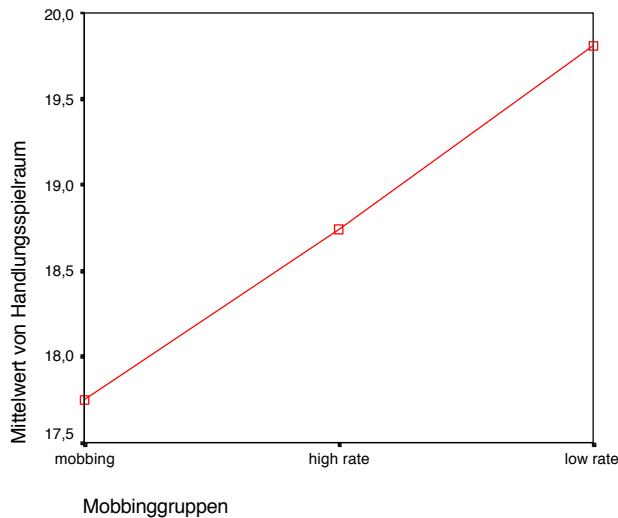


Abb. 4: Mittelwert-Diagramm der Skala "Handlungsspielraum" für die drei Gruppen

**Fazit:** Die zweite Hypothese kann wegen fehlender Reliabilität der ersten Skala und der nicht signifikanten Unterschiede der beiden anderen Skalen nicht vollauf bestätigt werden. Da aber einzelne Items der Skala "Veränderungen am Arbeitsplatz" signifikant werden und bei den beiden Skalen "Zeitdruck" und "Handlungsspielraum" Tendenzen deutlich werden, kann die Hypothese auch nicht abgewiesen werden. Es bleibt die Annahme, dass äußere Arbeitsbedingungen in der Entstehung und Entwicklung von Mobbing eine Rolle spielen.

## 6.4 Das Soziale Klima am Arbeitsplatz

### 6.4.1 Die Skala "Betriebsklima"

Wenn man die Mittelwerte der drei Gruppen ansieht, sieht man, dass die Unterschiede relativ groß sind (23,8/ 19,9/ 13,9). Die Gruppe "high mobbing" zwischen den beiden anderen Gruppen, aber näher zur Gruppe "mobbing".

Der Dunnett-T3 zeigt folglich eine Signifikanz der Unterschiede

- ◆ zwischen der Gruppe "mobbing" und der Gruppe "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.5$ ) und ebenso
  - ◆ zwischen der Gruppe "high rate" und der Gruppe "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.1$ ),
- dagegen wird der Unterschied zwischen den beiden ersten Gruppen nicht signifikant.

<b>Abhängige Variable: Betriebsklima</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Differenz (I-J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>3,8992</b>	<b>1,3480</b>	<b>0,080</b>
	<b>low rate</b>	<b>9,9264*</b>	<b>1,2764</b>	<b>0,000</b>
<b>high rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>-3,8992</b>	<b>1,3480</b>	<b>0,080</b>
	<b>low rate</b>	<b>6,0273*</b>	<b>0,8422</b>	<b>0,000</b>
<b>low rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>-9,9264*</b>	<b>1,2764</b>	<b>0,000</b>
	<b>high rate</b>	<b>-6,0273*</b>	<b>0,8422</b>	<b>0,000</b>

**\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 6: Betriebsklima im Vergleich der drei Gruppen

Das Betriebsklima in den ersten beiden Gruppen ist signifikant schlechter als in der Gruppe "low rate", was ein deutlicher Hinweis auf die wichtige Rolle des sozialen Klimas im Betrieb für negative Mobbinghandlungen ist.

#### 6.4.2 Die Skala "Konflikte und Kommunikation"

Diese Skala wird für alle Gruppenvergleiche signifikant. Der Mittelwert der Gruppe "mobbing" ist doppelt so hoch wie der von der Gruppe "low rate".

Der Dunnett-T3 ermittelt eine Signifikanz für die Unterschiede

- ◆ zwischen "mobbing" und "high rate" ( $p < 0.01 / d = .96$ )
- ◆ zwischen " mobbing" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.2$ )
- ◆ zwischen "high rate" und "low rate" ( $p < 0.01/ d = 1.1$ )

Die Effektstärken sind groß, was für die Güte der Signifikanz spricht.

Dies Ergebnis spricht dafür, dass diese Skala besonders wichtig ist, um gemobbte Personen von denen zu unterscheiden, die zwar gehäuft negative Handlungen am Arbeitsplatz erleben, aber bei denen dies nicht als "Mobbing" ankommt.

<b>Abhängige Variable; Konflikte und Kommunikation</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Differenz (I - J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
mobbing	high rate	5,7595*	1,2277	0,002
	low rate	11,183*	1,1625	0,000
high rate	mobbing	-5,7595*	1,2277	0,002
	low rate	5,4241*	0,7670	0,000
low rate	mobbing	-11,1836*	1,1625	0,000
	high rate	-5,4241*	,7671	0,000

**\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 7: Konflikte und Kommunikation im Vergleich der drei Gruppen

### 6.4.3 Einstellung zu Konflikten

Dieses einzelne Item erschien mir bedeutsam im Blick auf die Unterschiede zwischen den Gruppen, auch wenn einzelne Items nur mit Vorbehalt zu interpretieren sind. Es geht darum, wie sehr Konflikte das Arbeitsverhalten beeinflussen. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen.

<b>Abhängige Variable: Einstellung zu Konflikten</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Differenz (I-J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
mobbing	high rate	0,7713*	0,3157	0,028
	low rate	1,1182*	0,2990	0,000
high rate	mobbing	-0,7713*	0,3157	0,028
	low rate	0,3469	0,1972	0,229
low rate	mobbing	-1,1182*	0,2990	0,000
	high rate	-0,3469	0,1972	0,229

**\*Die mittlere Differenz ist auf der Stufe 0.5 signifikant**

Tab. 8: Einstellung zu Konflikten (einzelnes Item)

Der Dunnett-T3 ermittelte eine Signifikanz für die Unterschiede

- ◆ zwischen "mobbing" und "high rate" ( $p < 0.01 / d = 1.1$ )
- ◆ zwischen "mobbing" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = .97$ )

Der Unterschied zwischen "high rate" und "low rate" wurde hier nicht signifikant, was besonders auffallend ist, weil der Unterschied zwischen der Gruppe "mobbing" und "high rate" signifikant wurde. Eine vorsichtige Interpretation könnte sein, dass die Einstellung zu Konflikten ein wichtiger Unterscheidungspunkt ist, ob sich jemand als gemobbt einschätzt oder nicht. Die Gruppe "mobbing" scheint in ihrer Arbeitsleistung durch Konflikte besonders beeinträchtigt zu werden, während die Gruppe "high rate", die ja ebenfalls gehäuft negative Handlungen erfährt, vielleicht etwas robuster gegenüber Konflikten ist.

#### 6.4.4 Belastung durch erkrankte Mitarbeiter

Ganz anders ist der Vergleich zwischen den Gruppen bei den Items, die Belastungen durch erkrankte Mitarbeiter erfassen sollen. Hier weist die Gruppe "high rate" jeweils einen höheren Mittelwert auf, als die beiden anderen Gruppen. Beim zweiten Item wird der Unterschied zwischen den Gruppen "high rate" und "low rate" signifikant, aber die Effektstärke ist sehr klein ( $d = 0.1$ ). Man kann zunächst einmal sagen, dass die MitarbeiterInnen, die in dieser Stichprobe von Mobbing betroffen sind, selten durch erkrankte KollegInnen eine zusätzliche Arbeitsbelastung erleben, dagegen sind anscheinend in der zweiten Gruppe die Belastungen hier besonders groß. Das kann an der geringen Anzahl der Gruppe "mobbing" liegen und zudem an dem Arbeitsbereich Kirchengemeinde, wo nicht unbedingt "termingerecht" gearbeitet werden muss.

<b>Dunnett-T3</b>					
			<b>Mittlere Differenz (I-J)</b>	<b>Standard - fehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>Abhängige Variable</b>	<b>(I) Mobbing gruppen</b>	<b>(J) Mobbing gruppen</b>			
<b>arbeiten für erkrankten Mitarbeiter</b>	<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>-,4271</b>	<b>,3659</b>	<b>,494</b>
		<b>low rate</b>	<b>-,2556</b>	<b>,3464</b>	<b>,791</b>
	<b>high rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>,4271</b>	<b>,3659</b>	<b>,494</b>
		<b>low rate</b>	<b>,1715</b>	<b>,2286</b>	<b>,845</b>
	<b>low rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>,2556</b>	<b>,3464</b>	<b>,151</b>
		<b>high rate</b>	<b>-,1716</b>	<b>,2286</b>	<b>,845</b>
<b>nicht termingerecht arbeiten erlegenden wegen erkranktem MA</b>	<b>high rate</b>	<b>low rate</b>	<b>,1503</b>	<b>,2516</b>	<b>,880</b>
		<b>mobbing</b>	<b>,5179</b>	<b>,2658</b>	<b>,151</b>
	<b>low rate</b>	<b>low rate</b>	<b>,6682*</b>	<b>,1660</b>	<b>,001</b>
		<b>mobbing</b>	<b>-,1503</b>	<b>,2516</b>	<b>,880</b>
		<b>high rate</b>	<b>-,6682*</b>	<b>,1660</b>	<b>,001</b>

**\*Die mittlere Differenz ist auf der Stufe 0.5 signifikant**

Tab. 9: Belastung durch erkrankte Mitarbeiter

### 6.4.5 Soziale Unterstützung

Die Unterschiede zwischen den Gruppen werden schon beim Mittelwertvergleich deutlich sichtbar:

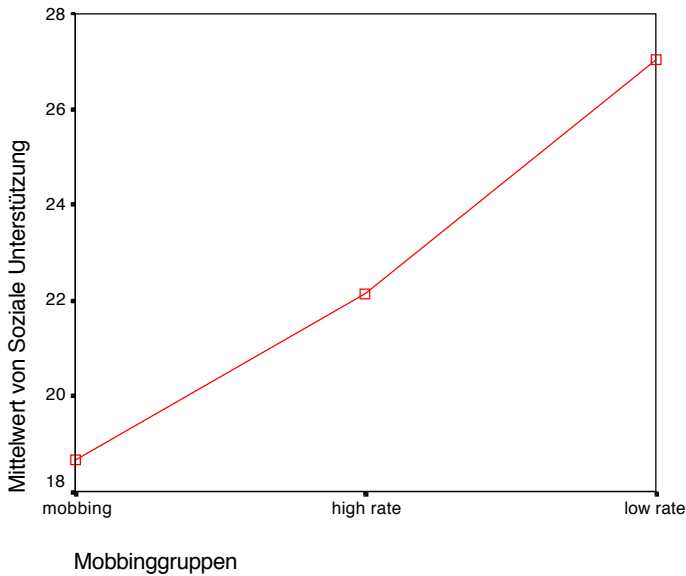


Abb. 5: Mittelwert-Diagramm "Soziale Unterstützung" und Mobbinggruppen

Signifikant wurden im Dunnett-T3-Test folgende Unterschiede:

- ◆ zwischen den Gruppen "mobbing" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.7$ )
- ◆ zwischen den Gruppen "high rate" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.1$ )

<b>Abhängige Variable: Soziale Unterstützung</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Diffe- renz (I-J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>-3,4446</b>	<b>1,1668</b>	<b>0,103</b>
	<b>low rate</b>	<b>-8,3553*</b>	<b>1,1047</b>	<b>0,000</b>
<b>high rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>3,4446</b>	<b>1,1668</b>	<b>0,103</b>
	<b>low rate</b>	<b>-4,9107*</b>	<b>0,7290</b>	<b>0,000</b>
<b>low rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>8,3553*</b>	<b>1,1047</b>	<b>0,000</b>
	<b>high rate</b>	<b>4,9106*</b>	<b>0,7290</b>	<b>0,000</b>

**\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 10: Soziale Unterstützung und Mobbinggruppen

Die Unterschiede zwischen den Gruppen "mobbing" und "high rate" wurden nicht signifikant. Man sieht aber beim Mittelwertvergleich, dass die Gruppe "high rate" auch hier wieder zwischen den beiden anderen Gruppen liegt, aber näher bei der Gruppe "mobbing". Es leuchtet ein, dass Menschen, die gemobbt werden oder ein hohes Maß an negativen Handlungen am Arbeitsplatz erleben, soziale Unterstützung vermissen. Hier kann es so sein, dass im Laufe der Entwicklung hin zu Mobbing soziale Unterstützung entzogen wird, aber ebenso kann der Mangel an sozialer Unterstützung ein Klima am Arbeitsplatz schaffen, in dem das Feld bereitet wird für negative Handlungen und Mobbing. In jedem Fall scheint das Ausmaß an sozialer Unterstützung besonders bedeutsam zu sein.

#### 6.4.6 Wertschätzung

Ganz ähnlich wie bei der Skala "Soziale Unterstützung" werden die Unterschiede der ersten beiden Gruppen zur Gruppe "low rate" signifikant, während die Unterschiede zwischen "mobbing" und "high rate" nicht bedeutsam sind:

Der Dunnett-T3-Test zeigte folgende signifikanten Unterschiede:

- ◆ zwischen den Gruppen "mobbing" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = 1.4$ )
- ◆ zwischen den Gruppen "high rate" und "low rate" ( $p < 0.01 / d = 0.8$ )

<b>Abhängige Variable: Wertschätzung</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Differenz (I-J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>-2,2311</b>	<b>1,0373</b>	<b>0,159</b>
	<b>low rate</b>	<b>-5,7718*</b>	<b>0,9821</b>	<b>0,000</b>
<b>high rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>2,2311</b>	<b>1,0373</b>	<b>0,159</b>
	<b>low rate</b>	<b>-3,5408*</b>	<b>0,6481</b>	<b>0,000</b>
<b>low rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>5,7718*</b>	<b>0,9821</b>	<b>0,000</b>
	<b>high rate</b>	<b>3,5407*</b>	<b>0,6481</b>	<b>0,000</b>
<b>*Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.</b>				

Tab. 11: Wertschätzung und Mobbinggruppen

Der Mittelwertvergleich zeigt auch hier, dass die Gruppe "high rate" sich zwischen den beiden anderen Gruppen bewegt (15/ 17,2/ 20,8). Die geringste Wertschätzung erfahren die Menschen der Gruppe "mobbing", was zu erwarten war.

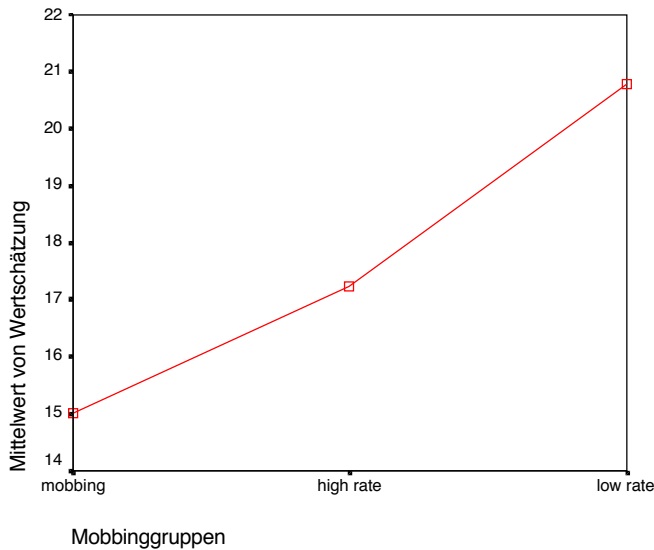


Abb. 6: Mittelwert-Diagramm "Wertschätzung"

Interessant erscheint mir noch die Auswertung der offenen Items, wo die Teilnehmer die Charaktereigenschaften eines am wenigsten geschätzten Mitarbeiters beschreiben sollten, bzw. einschätzen sollten, wie dieser Mitarbeiter sie selbst beschreiben würde. Ich habe für die Auswertung die Anzahl der positiven Eigenschaften als Maß für Wertschätzung benutzt, Sie zeigen zudem an, in welchem Maße "Schwarz-weiß" gemalt wird. Insgesamt haben 110 Personen Eigenschaften für die nicht geschätzten Mitarbeiter aufgezählt. Interessant erscheint mir im Vergleich der Gruppen, dass aus der Gruppe "mobbing" von insgesamt 16 immerhin 9 (mehr als 50%) noch 1-2 positive Eigenschaften für den unliebsamen Mitarbeiter finden konnten, während es in der Gruppe "high rate" nur 11 von 47 (nur ca. 20%) sind, die positive Eigenschaften nennen. In der Gruppe "low rate" sind es 14 von 47, die positive Eigenschaften finden, immerhin 33 wissen keine positive Eigenschaft zu nennen, in der Gruppe "high rate" sind es sogar 36.

<b>Beschreibung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiters</b>					
<b>Kreuztabelle</b>					
		<b>Mobbinggruppen</b>			<b>Gesamt</b>
		<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>low rate</b>	
<b>positive Eigenschaften des nicht geschätzten Mitarbeiters</b>	<b>keine pos. Eigenschaften</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>76</b>
	<b>1 pos. Eigenschaft</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>18</b>
	<b>2 pos. Eigenschaften</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
	<b>3 pos. Eigenschaften</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>6 pos. Eigenschaften</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>110</b>

Tab. 12: Einschätzung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiter  
(Anzahl der positiven Eigenschaften)

Man könnte daraus folgern, dass Menschen, die gemobbt werden, eher unkritisch ihren "Feinden" gegenüber sind, könnte die Daten aber auch so interpretieren, dass sie den anderen Menschen eher mit Wertschätzung begegnen und häufig eher von deren mangelnder Wertschätzung überrascht sind. In einigen Fällen, die mir begegnet sind, trifft wahrscheinlich eher die letzte Folgerung zu.

Wenn man im Vergleich dazu die zweite Tabelle betrachtet, wo aufgeführt ist, wie der oder die unliebsame MitarbeiterIn die Person seinerseits beschreiben würde, so fällt zunächst auf, dass sich hier nur 87 (weniger als die Hälfte der Teilnehmer) in der Lage sahen, sich in die andere Person hineinzufühlen.

In der Gruppe "mobbing" sind es hier 11 (von 16), die davon ausgehen, dass der/die nicht geschätzte MitarbeiterIn, keine positive Eigenschaft an ihnen findet, während in den andern beiden Gruppen ganz andere Zahlen zu finden sind: In der Gruppe "high rate" sind es 16 (von 36), in der Gruppe "low rate" 17 (von 35), die glauben, dass der nicht geschätzte Mitarbeiter bei ihnen keine positive Eigenschaft findet, also weniger als die Hälfte. Es gibt sogar einige, die glauben, dass der andere nur oder fast nur positive Eigenschaften bei ihnen findet - während wir in der vorhergehenden Tabelle sahen, dass sie selbst zumeist keine positiven Eigenschaften bei den andern finden konnten.

vermutete Fremdeinschätzung durch den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter Kreuztabelle					
		Mobbinggruppen			Gesamt
		mobbing	high rate	low rate	
Fremdeinschätzung durch den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter	keine pos. Eigenschaften	11	16	17	44
	1 pos. Eigenschaft	3	5	8	16
	2 pos. Eigenschaften	1	8	2	11
	3 pos. Eigenschaften		2	3	5
	4 pos. Eigenschaften	1	1	2	4
	5 pos. Eigenschaften		2	1	3
	6 pos. Eigenschaften		2	2	4
<b>Gesamt</b>		<b>16</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>87</b>

Tab.13: vermutete Fremdeinschätzung durch den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter  
(Anzahl der pos. Eigenschaften)

Es ergibt sich für mich folgendes Bild: Es sieht so aus, als hätten die Menschen, die sich in dieser Stichprobe als gemobbt bezeichnen, viel von ihrem Selbstwertgefühl eingebüßt. Sie haben das Gefühl, von ihrem am wenigsten geschätzten Mitarbeiter nur noch negativ gesehen zu werden, während sie doch zumeist immer noch Gutes an ihm sehen können. Auch wenn dies nur eine kleine Stichprobe ist, entspricht es doch der Erfahrung von Menschen, die gemobbt werden: Sie finden sich häufig an einem Punkt wieder, wo sie - manchmal ohne ersichtlichen Grund - nur noch "abgeschätzt", aber nicht mehr wertgeschätzt werden. Die anderen dagegen scheinen sehr kritisch ihren Mitmenschen gegenüber zu sein, manchmal so sehr, dass der Respekt verlorengeht - und für mich ist es Respekt, wenn man den Menschen, die man selbst nicht mag, trotzdem nicht "schwarz" malt. Hier scheint mir ein wichtiger Punkt im Umgang miteinander zu liegen: Höflichkeit, Respekt, und sich mühen, die guten Seiten seines Gegenübers nicht aus dem Blick zu verlieren.

**Fazit:** Die Vergleiche der drei Gruppen im Blick auf das soziale Klima am Arbeitsplatz lassen die Folgerung zu, dass hier die Unterschiede besonders gravierend sind. Da, wo insgesamt ein unbefriedigendes Arbeitsklima herrscht, die Kommunikation schlecht läuft und mit Konflikten nicht angemessen umgegangen wird, ist das Risiko für das Entstehen von Mobbing besonders groß. Zudem scheint die Einstellung zu Konflikten eine wichtige Rolle zu spielen. Die Belastung durch erkrankte Mitarbeiter scheint hier dagegen nicht von entscheidender Bedeutung zu sein.

Ebenso wie die Stressoren schlechtes Betriebsklima, Konflikte und misslingende Kommunikation können die Ressourcen Soziale Unterstützung und Wertschätzung als Indikatoren für Mobbing

angesehen werden. Eine mögliche Schlussfolgerung könnte sein, dass die Stressoren das Feld für Mobbing bereiten, also als Risikofaktoren angesehen werden können, die Ressourcen dagegen wirken präventiv. Bei allen ausgewerteten Skalen zeigt es sich, dass es eine relativ große Gruppe gibt ("high rate"), die sich mit ihren Werten zwischen der Gruppe "mobbing" und der Gruppe "low rate" bewegt, aber in fast allen Daten näher bei der Gruppe "mobbing" liegt. Das könnte bedeuten, dass diese Gruppe sich im Vorfeld von Mobbing befindet. Auch diese MitarbeiterInnen erleben ein schlechteres Betriebsklima, weniger Unterstützung und Wertschätzung als die dritte Gruppe, unterscheiden sich aber von der Gruppe "mobbing" durch ihre Einstellung zu Konflikten: Sie lassen sich in ihrer Arbeitshaltung nicht so sehr durch Konflikte beeinträchtigen. Daraus könnte man schließen, dass eine gesunde Einstellung zu Konflikten Mobbing entgegenwirkt.

Die dritte Hypothese ist somit ebenfalls bestätigt: Es gibt einen Zusammenhang zwischen sozialem Klima und Mobbing.

## **6.5 Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing**

### **6.5.1 Psychosomatische Beschwerden**

Die Skala "Befindlichkeit", die psychosomatische Beschwerden erfassen soll, zeigt Unterschiede in den Mittelwerten, die aber nicht alle signifikant werden (Gr. "mobbing": 49,4/ Gr. "high rate": 38,9/ Gr. "low rate": 32,9).

Der Dunnett-T3-Test zeigte folgende Ergebnisse:

- ◆ signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen "mobbing" und "low rate"  
( $p < 0.01$  /  $d = 1.3$ )
- ◆ signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen "high rate" und "low rate"  
( $p < 0.01$  /  $d = 0.8$ )

Nicht signifikant wurde der Unterschied zwischen den Gruppen "mobbing" und "high rate". Letztere liegt mit ihrem Mittelwert auch über dem Durchschnitt dieser Skala, was bedeutet, dass sie nicht viel weniger als die Gruppe "mobbing" unter Beschwerden leidet.

<b>Abhängige Variable: Befindlichkeit</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz
(I) Mobbinggruppen	(J) Mobbinggruppen			
mobbing	high rate	10,5769	2,4038	0,063
	low rate	16,5512*	2,2760	0,002
high rate	mobbing	-10,5769	2,4038	0,063
	low rate	5,9742*	1,5018	0,000
low rate	mobbing	-16,5512*	2,2760	0,002
	high rate	-5,9742*	1,5018	0,000

**\*Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 14: Befindlichkeit

Es scheint so, als wenn es genügt, viele negative Handlungen zu erleben, sie müssen nicht unbedingt als Mobbing beschrieben werden, um psychosomatische Beschwerden zu verursachen - und dies ist eine mögliche Schlussfolgerung.

Untersucht habe ich zudem, worauf die Probanden ihre Beschwerden zurückführen. Das Ergebnis ist in der folgenden Tabelle zu sehen.

<b>Dunnett-T3</b>				
Abhängige Variable	(I) Mobbinggruppen	(J) Mobbinggruppen	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler
<b>Ursache für Beschwerden: Stress in der Arbeit</b>	mobbing	high rate	0,7513*	0,2867
		low rate	1,0342*	0,2715
	high rate	mobbing	-0,7513*	0,2867
		low rate	0,2829	0,1792
	low rate	mobbing	-1,0342*	0,2715
		high rate	-0,2829	0,1792
<b>Ursache für Beschwerden: Stress im privaten Umfeld</b>	mobbing	high rate	-0,3560	0,2631
		low rate	1,386E-02	0,2491
	high rate	mobbing	0,3560	0,2631
		low rate	0,3699	0,1644
	low rate	mobbing	-1,386E-02	0,2491
		high rate	-0,3699	0,1644
<b>Ursache für Beschwerden: organisch</b>	mobbing	high rate	0,2730	0,3017
		low rate	0,2521	0,2856
	high rate	mobbing	-0,2736	0,3017
		low rate	-2,1506E-02	0,1885
	low rate	mobbing	-0,2521	0,2856
		high rate	2,1506E-02	0,1885

**\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 15: Ursachen für Beschwerden

Man sieht, dass zwei Unterschiede signifikant wurden:

- ◆ zwischen den Gruppen "mobbing" und "low rate" ( $p < 0.05$  /  $d = 1.2$ )
- ◆ zwischen den Gruppen "mobbing" und "high rate" ( $p < 0.05$  /  $d = 0.6$ )

Die anderen Unterschiede wurden nicht signifikant. Bei diesem Item liegt aber die Gruppe "high rate" wieder zwischen den beiden Gruppen (3,9/ 3,15/ 2,9) und über dem Gesamtmittelwert (3,06), sehen demnach - wenn man sich nach den Ratings der Skala richtet - "mittelmäßig" ("3") den Grund für ihre Beschwerden im Arbeitsstress, unterscheiden sich aber darin weniger von der Gruppe "low rate" als von der Gruppe "mobbing", die im Mittelwert fast bei "4" liegt, was bedeutet, dass sie den Grund für ihre Beschwerden "ziemlich" im Stress bei der Arbeit sehen. Hier scheint eine weitere wichtige Unterscheidung der beiden Gruppen zu liegen, auch wenn es sich hier nur um ein einzelnes Item handelt, das nur unter Vorbehalt interpretiert werden kann, aber doch Tendenzen deutlich macht.

### 6.5.2 Gereiztheit und Belastetheit

Die Skala "Gereiztheit und Belastetheit" ergab, ähnlich wie die Skala "Befindlichkeit" Unterschiede der ersten beiden Gruppen mit der dritten Gruppe.

<b>Abhängige Variable: Gereiztheit/ Belastetheit</b>				
<b>Dunnett-T3</b>				
		<b>Mittlere Differenz (I-J)</b>	<b>Standardfehler</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>(I) Mobbinggruppen</b>	<b>(J) Mobbinggruppen</b>			
<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>4,1573</b>	<b>1,4042</b>	<b>0,067</b>
	<b>low rate</b>	<b>8,7781*</b>	<b>1,3296</b>	<b>0,000</b>
<b>high rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>-4,1573</b>	<b>1,4043</b>	<b>0,067</b>
	<b>low rate</b>	<b>4,6208*</b>	<b>0,8773</b>	<b>0,000</b>
<b>low rate</b>	<b>mobbing</b>	<b>-8,7781*</b>	<b>1,3296</b>	<b>0,000</b>
	<b>high rate</b>	<b>-4,6208*</b>	<b>0,8773</b>	<b>0,000</b>

**\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .01 signifikant.**

Tab. 16: Gereiztheit und Belastetheit

Der Dunnett-T3-Test zeigte folgende signifikante Unterschiede:

- ◆ zwischen den Gruppen "mobbing" und "low rate" ( $p < 0.01$  /  $d = 1.5$ )
- ◆ zwischen den Gruppen "high rate" und "low rate" ( $p < 0.01$  /  $d = 0.8$ )

Wieder wurde der Unterschied zwischen den beiden ersten Gruppen nicht signifikant, obwohl die Mittelwerte Unterschiede zeigen (6,96/ 6,03/ 4,7). Aber hier ist auch in den Mittelwerten die Nähe zwischen den ersten beiden Gruppen deutlich, die beide in ähnlichem Maß von Gereiztheit und Belastetheit betroffen sind.

### 6.5.3 Fehltage

In der Tabelle 17 ist ersichtlich, dass es hinsichtlich der Fehltage - hier zusammengefasst aus Krankheitstagen und Kuraufenthalt - Unterschiede in den Gruppen gibt, die schon in der ersten Zeile zu sehen sind: In der Gruppe "high rate" und auch in der Gruppe "low rate" sind es 31, bzw. 32% der Probanden, die keine Fehltage zu verzeichnen haben, während es in der Gruppe "mobbing" nur 10% sind. Dagegen sind es in der Gruppe "mobbing" 50%, die in den letzten 12 Monaten mehr als 15 Tage krank waren, während es in den andern beiden Gruppen nur 19,7, bzw. 14,3% sind. Wieder liegt die Gruppe "high rate" zwischen den beiden andern Gruppen, aber nur etwas über den Werten der Gruppe "low rate", und weiter von der Gruppe "mobbing" entfernt.

	Mobbinggruppen					
	mobbing		high rate		low rate	
	Fehltage insgesamt		Fehltage insgesamt		Fehltage insgesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>keine</b>	<b>2</b>	<b>10,0%</b>	<b>19</b>	<b>31,1%</b>	<b>34</b>	<b>32,4%</b>
<b>bis zu 5 Tagen</b>	<b>6</b>	<b>30,0%</b>	<b>20</b>	<b>32,8%</b>	<b>36</b>	<b>34,3%</b>
<b>mehr als 5 Tage</b>	<b>2</b>	<b>10,0%</b>	<b>4</b>	<b>6,6%</b>	<b>9</b>	<b>8,6%</b>
<b>mehr als 10 Tage</b>			<b>4</b>	<b>6,6%</b>	<b>9</b>	<b>8,6%</b>
<b>mehr als 15 Tage</b>	<b>3</b>	<b>15,0%</b>	<b>4</b>	<b>6,6%</b>	<b>4</b>	<b>3,8%</b>
<b>mehr als 20 Tage</b>	<b>4</b>	<b>20,0%</b>	<b>3</b>	<b>4,9%</b>	<b>1</b>	<b>1,0%</b>
<b>mehr als 25 Tage</b>	<b>3</b>	<b>15,0%</b>	<b>5</b>	<b>8,2%</b>	<b>10</b>	<b>9,5%</b>
<b>keine Angaben</b>			<b>2</b>	<b>3,3%</b>	<b>2</b>	<b>1,9%</b>
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Tab. 17: Fehltage

**Fazit:** Man könnte folgern, dass Mobbing Auswirkungen für die Gesundheit der Betroffenen hat, wie an den Ergebnissen der beiden Skalen "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit" zu ersehen ist, die eher subjektive Daten liefern und besonders an den Fehltagen auch objektiv abzulesen ist. Damit komme ich in dieser Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen wie NORMANN und ZUR MÜHLEN (NORMANN & ZUR MÜHLEN; 2000). Die Folgekosten für die Menschen selbst als auch für Kirche und Diakonie sollten nicht leicht genommen werden, auch wenn ich hier keine spekulativen Berechnungen anstellen kann und will.

Aus den Daten der Gruppe "high rate", kann zudem schlussgefolgert werden, dass ein hohes Maß von negativen Handlungen am Arbeitsplatz gesundheitliche Auswirkungen zur Folge hat. Der einzige Unterschied scheint hier zu sein, dass diese Menschen nicht so viele Fehltage zu verzeichnen haben, also (noch?) nicht in gleichem Maße krank sind wie Menschen, die von Mobbing betroffen sind.

Eine andere mögliche Deutung: Menschen, die sehr viel unter psychosomatischen Beschwerden leiden, oft gereizt und wenig belastbar sind, könnten eher Zielscheibe für Mobbingprozesse sein. Es ist nicht zu vergessen, dass hier beide Deutungen möglich sein könnten, obwohl mir hier die erste Deutung zutreffender erscheint, da auch andere Untersuchungen zeigten, dass gesundheitliche Probleme häufiger die Folge als die Ursache von Mobbingprozessen sind.

Die Ergebnisse bestätigen die vierte Hypothese: Mobbing hat Auswirkungen auf die Gesundheit des Betroffenen.

## 6.6. Korrelationen der Variablen

Die Frage, wie die Skalen untereinander und mit der Skala "Mobbinghandlungen" korrelieren, ergab sich während der Berechnungen, obwohl die Ergebnisse zum Teil zu erwarten waren. Ich führe hier nur die wichtigsten Ergebnisse auf, eine ausführliche Tabelle ist im Anhang zu finden.

Besonders hoch korrelieren folgende Skalen miteinander:

- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung": .761 (p< 0.01)
- ◆ "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit" .594 (p< 0.01)
- ◆ "Gereiztheit und Belastetheit" und "Konflikte und Kommunikation" .488 (p< 0.01)
- ◆ "Gereiztheit und Belastetheit" und "Zeitdruck" .448 (p< 0.01)
- ◆ "Betriebsklima" und "Konflikte" und "Kommunikation": .447 (p< 0.01)
- ◆ "Gereiztheit und Belastetheit" und "Betriebsklima" .415 (p< 0.01)

Da, wo es viel soziale Unterstützung gibt, findet sich auch viel Wertschätzung, ebenso gibt es einen Zusammenhang zwischen Befindlichkeit und Gereiztheit und Belastetheit. Auch die Korrelation zwischen Betriebsklima und Konflikte und Kommunikation ist nicht verwunderlich. Die Skalen, die hier hoch korrelieren, hängen auch thematisch zusammen. Anders ist es mit der Skala "Gereiztheit und Belastetheit", die hier mit schlechtem Betriebsklima, misslingender Kommunikation und Konflikten und Zeitdruck zusammenhängt, welche anscheinend dazu geeignet sind, Menschen an ihre körperlichen und seelischen Grenzen zu bringen.

Folgende Skalen korrelieren negativ miteinander:

- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Konflikte und Kommunikation" -0,797 (p < 0,01)
- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Betriebsklima" -0,697 (p < 0,01)
- ◆ "Wertschätzung" und "Betriebsklima" -0,640 (p < 0,01)
- ◆ "Wertschätzung" und "Konflikte und Kommunikation" -0,658 (p < 0,01)

Hier gibt es besonders hohe Korrelationen, was bedeutet: Je weniger soziale Unterstützung und Wertschätzung, desto schlechter ist das Betriebsklima und desto mehr Konflikte und mangelnde Kommunikation sind zu finden. In der folgenden Tabelle ist abzulesen, wie hoch die Korrelationen all dieser Skalen mit der Skala "Mobbinghandlungen" sind.

<b>Korrelationen</b>		<b>Mobbinghandlungen</b>
<b>N = 186</b>		
<b>Mobbinghandlungen</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>1,000</b>
	<b>Signifikanz (2-seitig)</b>	<b>,</b>
<b>Zeitdruck</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,032</b>
	<b>Signifikanz (2-seitig)</b>	<b>0,667</b>
<b>Handlungsspielraum</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>-0,116</b>
	<b>Signifikanz (2-seitig)</b>	<b>0,113</b>
<b>Betriebsklima</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,455**</b>
	<b>Signifikanz (2-seitig)</b>	<b>0,000</b>
<b>Konflikte und Kommunikation</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,447**</b>
	<b>Signifikanz</b>	<b>0,000</b>
<b>Soziale Unterstützung</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>-0,383**</b>
	<b>Signifikanz</b>	<b>0,000</b>
<b>Wertschätzung</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,282**</b>
	<b>Signifikanz</b>	<b>0,000</b>
<b>Befindlichkeit</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,343**</b>
	<b>Signifikanz</b>	<b>0,000</b>
<b>Gereiztheit/ Belastetheit</b>	<b>Korrelation nach Pearson</b>	<b>0,210**</b>
	<b>Signifikanz</b>	<b>0,004</b>
<b>** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant</b>		
<b>* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant</b>		

Tab. 18: Korrelationen der übrigen Skalen mit der Skala "Mobbinghandlungen"

Die Skala "Mobbinghandlungen" scheint mir gut geeignet, das Thema "Mobbing zu repräsentieren: Je mehr Mobbinghandlungen, desto schlechter sind Betriebsklima und Kommunikation, desto mehr Konflikte gibt es und desto weniger soziale Unterstützung und Wertschätzung, was die vorhergehenden Berechnungen auch schon gezeigt haben.

Am größten ist hier der Zusammenhang zwischen Mobbinghandlungen und schlechtem "Betriebsklima", dicht gefolgt von schlechter "Kommunikation und Konflikten". Die Skala "Soziale Unterstützung" korreliert negativ mit der Skala "Mobbinghandlungen, ebenso die Skala "Wertschätzung". Die anderen Korrelationen liegen unter .35 und damit etwas geringer. Die Ergebnisse der Korrelation bestätigen, dass die Skala "Mobbinghandlungen" dazu geeignet ist, relevante Zusammenhänge zwischen Mobbing und den übrigen Skalen aufzuzeigen, da sie in etwa die bisherigen Ergebnisse widerspiegeln.

### 6.7 Diskriminanzanalyse

Bei den Berechnungen der Gruppenunterschiede und auch bei der Berechnung der Korrelationen fallen einige Ähnlichkeiten auf, so dass es Sinn macht, in einer Diskriminanzanalyse herauszufinden, welche Variablen (= Skalen), am besten zwischen den Gruppen unterscheiden. Gleichzeitig wird ersichtlich, wo im Koordinatenkreuz die Gruppenmittelpunkte zu finden sind und wie weit sie voneinander entfernt liegen. In meinem Fall habe ich die beiden Skalen Zeitdruck und Handlungsspielraum nicht miteinbezogen, da sie nicht zwischen den Gruppen unterscheiden und auch mit wenigen der anderen Skalen korrelieren.

Struktur-Matrix	Funktion	
	1	2
	Konflikte und Kommunikation	0,821*
Betriebsklima	0,715*	-0,459
Soziale Unterstützung	-0,688*	0,372
Gereiztheit und Belastetheit	0,578*	-0,119
Befindlichkeit	0,571*	0,480
Wertschätzung	-0,543*	0,366
<p><b>Gemeinsame Korrelationen innerhalb der Gruppen zwischen den Diskriminanzvariablen und standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionen</b>  <b>Variablen sind nach ihrer absoluten Korrelationsgröße innerhalb der Funktion geordnet.</b>  <b>* Größte absolute Korrelation zwischen jeder Variablen und einer Diskriminanzfunktion</b></p>		

Tab. 19: Struktur-Matrix

Die Diskriminanzanalyse ermittelte zwei Funktionen, wobei aber alle Variablen auf einer Funktion am höchsten laden, was so zu interpretieren ist, dass es im Grunde eine Variable gibt, die Mobbing differenziert. Die Variablen, die mit der ersten Funktion, hoch korrelieren, sind die, durch die man Mobbing am besten beschreiben kann: hier ist es die Skala " Konflikte und Kommunikation", wie in der Struktur-Matrix zu ersehen ist.

Alle Skalen laden hoch auf der ersten Funktion, die 95% der Varianz aufklärt, so dass die zweite Funktion im folgenden bei der Interpretation vernachlässigt werden könnte. Die Skala "Konflikte und Kommunikation" differenziert am besten zwischen den Gruppen, wie schon bei der ANOVA deutlich wurde. Es war die einzige Skala, die einen Unterschied zeigte zwischen der Gruppe "mobbing" und der Gruppe "high rate". Alle anderen Skalen ermittelten nur einen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe "low rate" und den beiden anderen Gruppen.

Diskriminanzfunktionskoeffizienten	Funktion	
	1	2
	<b>Konflikte und Kommunikation</b>	<b>0,103</b>
<b>Betriebsklima</b>	<b>0,055</b>	<b>-0,114</b>
<b>Soziale Unterstützung</b>	<b>-0,034</b>	<b>0,073</b>
<b>Wertschätzung</b>	<b>0,016</b>	<b>0,088</b>
<b>Befindlichkeit</b>	<b>0,039</b>	<b>0,087</b>
<b>Gereiztheit und Belastetheit</b>	<b>0,036</b>	<b>-0,090</b>
<b>(Konstant)</b>	<b>-3,955</b>	<b>-5,535</b>
<b>Nichtstandardisierte Koeffizienten</b>		

Tab. 20: Kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

Der Mobbing-Faktor ergibt sich nun aus der gewichteten Summe der Variablen, die sich aus den unstandardisierten Koeffizienten ermitteln lässt: 0,215. Die Gruppe "mobbing" liegt mit 2.084 weit darüber, die Gruppe "high rate" mit 0,634 leicht darüber und die Gruppe "low rate" mit -. 765 darunter. Das bedeutet, dass sich auch die Gruppe "high rate" nach dieser Zuordnung schon im beginnenden Mobbingbereich bewegt, was ein recht interessantes Ergebnis ist.

<b>Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden</b>		
	<b>Funktion</b>	
<b>Mobbinggruppen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>mobbing</b>	<b>2,084</b>	<b>0,381</b>
<b>high rate</b>	<b>0,634</b>	<b>-0,255</b>
<b>low rate</b>	<b>-0,765</b>	<b>07,529E-02</b>

**Nicht-standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionen, die bezüglich des Gruppen-Mittelwertes bewertet werden**

Tab. 21: Funktion bei den Gruppen-Zentroiden

Wenn man sich Mobbing auf einem Kontinuum vorstellt, würden die drei Gruppen, wie auch schon die übrigen Ergebnisse vermuten ließen, sich folgendermaßen anordnen: ganz zu Anfang, sozusagen weit vor der Schwelle, die Gruppe "low rate", dann in etwas weiterem Abstand die Gruppe "high rate", schließlich ziemlich am Ende der Schwelle, die Gruppe "mobbing".

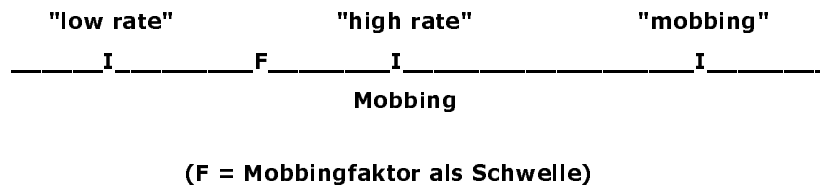


Abb. 7: Mobbing als Kontinuum (eigene Darstellung)

Die Klassifizierungsergebnisse zeigen, dass 76,9% der Fälle in meiner Untersuchung entsprechend zugeordnet wurden. Die restlichen Fälle wären den anderen Gruppen zuzuordnen nach dieser Klassifizierung. Es gibt folglich nur 23,1% Überschneidungen oder Ausreißer, was insgesamt ein recht gutes Ergebnis ist.

<b>Klassifizierungsergebnisse</b>						
		<b>Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit</b>				<b>Gesamt</b>
		<b>Mobbinggruppen</b>	<b>mobbing</b>	<b>high rate</b>	<b>low rate</b>	
<b>Original</b>	<b>Anzahl</b>	<b>mobbing</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
		<b>high rate</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>61</b>
		<b>low rate</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>96</b>	<b>105</b>
	<b>%</b>	<b>mobbing</b>	<b>55,0</b>	<b>35,0</b>	<b>10,0</b>	<b>100</b>
		<b>high rate</b>	<b>6,6</b>	<b>59,0</b>	<b>34,4</b>	<b>100</b>
		<b>low rate</b>	<b>1,0</b>	<b>7,6</b>	<b>91,4</b>	<b>100</b>
<b>Kreuzvalidiert</b>	<b>Anzahl</b>	<b>mobbing</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
		<b>high rate</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>61</b>
		<b>low rate</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>105</b>
	<b>%</b>	<b>mobbing</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
		<b>high rate</b>	<b>8,2</b>	<b>52,5</b>	<b>39,3</b>	<b>100</b>
		<b>low rate</b>	<b>1,0</b>	<b>8,6</b>	<b>90,5</b>	<b>100</b>
<b>a Die Kreuzvalidierung wird nur für Fälle in dieser Analyse vorgenommen. In der Kreuzvalidierung ist jeder Fall durch die Funktionen klassifiziert, die von allen anderen Fällen außer diesem Fall abgeleitet werden.</b>						
<b>b 76,9% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.</b>						
<b>c 73,1% der kreuzvalidierten gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.</b>						

Tab. 22: Klassifizierungsergebnisse (b,c)

Wenn man sich unten die Grafik anschaut und dabei in erster Linie auf die erste Funktion achtet, so findet man eine gute Differenzierung zwischen den Gruppen im Blick auf die Gruppenmittelpunkte. Es bestätigt sich die Annahme, dass die Gruppe "high rate" sich zwischen den anderen beiden Gruppen bewegt und damit keiner der anderen Gruppe eindeutig zuzuordnen ist. Bei den einzelnen Gruppenmitgliedern jedoch findet man einige Überschneidungen und Ausreißer.

Diese Grafik legt umso mehr nahe, dass sich Mobbing auf einem Kontinuum bewegt. Wenn man die Gruppenmittelpunkte anschaut, aber auch im Blick auf die einzelnen Punkte. Es gibt einige, die sich im Minus-Bereich befinden, andere liegen schon nahe am extremen Ende der Funktion, damit am Ende des Kontinuums.

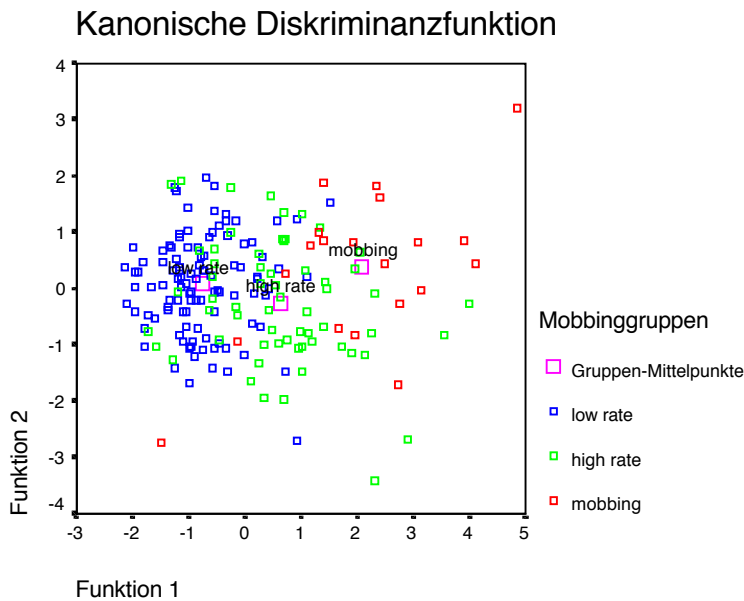


Abb. 8: Kanonische Diskriminanzfunktion

## 6.8 Der Mobbingprozess - aus der Sicht der Betroffenen

Nun möchte ich noch die Ergebnisse der beschriebenen Mobbingprozesse näher betrachten. Das Item "Ich habe Mobbing als Betroffener kennengelernt" haben insgesamt 43 TeilnehmerInnen mit "Ja" beantwortet, das sind 23,4%. Es beantworteten 41 von ihnen die nachfolgenden Fragen zum Verlauf des Mobbingprozesses.

### 6.8.1 Häufigkeiten

#### ◆ Mobbing in der jetzigen oder früheren Stelle

Von den 41 TeilnehmerInnen sind 20 in ihrer jetzigen Stelle betroffen, die in unserer Untersuchung die Gruppe "mobbing" bildeten. 21 Personen wurden in einer früheren Stelle gemobbt und sind inzwischen in einer neuen Stelle.

<b>Mobbing in der jetzigen oder früheren Stelle</b>		
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>jetzige Stelle</b>	<b>20</b>	<b>48,8</b>
<b>frühere Stelle</b>	<b>21</b>	<b>51,2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Tab. 23: Mobbing jetzt oder früher

#### ◆ Mobbing bei anderen beobachtet

Das Item "Ich habe Mobbing bei einem anderen beobachtet" beantworteten 53 mit "Ja", das sind immerhin 30,8% der TeilnehmerInnen. Hier wäre natürlich interessant zu wissen, was diese Beobachter unternommen haben oder was genau sie beobachten konnten. Aber danach wurde hier nicht weiter gefragt.

#### ◆ Selbst jemanden gemobbt

Selbst schon jemand anderen an seinem Arbeitsplatz gemobbt zu haben, gaben nur 7 zu, das sind gerade 4% der TeilnehmerInnen. Zum einen ist es sicher schwer, dies zuzugeben, zum anderen könnte hier auch bei manchen Gedankenlosigkeit im Spiel sein: Man weiss gar nicht, dass der mangelnde Respekt, die Ausgrenzung oder die verschiedenen negativen Handlungen in manchen Fällen mit "Mobbing" bezeichnet werden könnte.

◆ **Die Dauer des Mobbingprozesses**

Die folgenden Items wurden von insgesamt 28-31 TeilnehmerInnen beantwortet, die übrigen machten keine Angaben und werden im weiteren nicht mit aufgenommen. Die Dauer des Mobbingprozesses wurde folgendermaßen angegeben:

	<b>Mobbingdauer</b>	
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>1-2 Mon</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>
<b>mehr als 2 Mon. - 4 Mon</b>	<b>2</b>	<b>7,1</b>
<b>mehr als 4 - 6 Mon</b>	<b>5</b>	<b>17,9</b>
<b>mehr als 6 - 8 Mon</b>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<b>mehr als 8 bis 10 Mon</b>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<b>ca. 1 Jahr</b>	<b>5</b>	<b>17,9</b>
<b>mehr als 1 Jahr bis 1 1/2 Jahre</b>	<b>2</b>	<b>7,1</b>
<b>mehr als 1 1/2 Jahre - 2 Jahre</b>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<b>ca. 3 Jahre</b>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<b>mehr als 3 Jahre</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>

Tab. 24: Mobbingdauer

In 57,2 % der Fälle liegt die Mobbingdauer zwischen 4 Monaten und 1 Jahr, in 28% sind es sogar mehr als 1 Jahr bis zu 3 Jahren und in einem Fall ging der Mobbingprozess über 3 Jahre, was, wie ich denke, schwere Folgen für die Betroffenen hat. In 71,4% der Fälle liegt die Dauer des Mobbingprozesses über der von Leymann festgelegten Zeit von 6 Monaten. Di

ese Zahl liegt deutlich über dem Durchschnitt.

◆ **Mobbinghäufigkeit**

Hier ist erstaunlich, dass 32,1 % der betroffenen Personen angeben, täglich negativen Handlungen ausgesetzt zu sein, ca. 28% erleben 2-3 mal die Woche Mobbinghandlungen.

<b>Mobbinghäufigkeit</b>		
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>1 mal pro Woche</b>	<b>10</b>	<b>35,7</b>
<b>2 mal</b>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<b>3 mal</b>	<b>5</b>	<b>17,9</b>
<b>4 mal</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>
<b>täglich</b>	<b>9</b>	<b>32,1</b>

Tab. 25: Mobbinghäufigkeit

◆ **Ausgehen der Attacken von Einzelnen oder einer Gruppe**

In den meisten Fällen scheinen die Angriffe doch von einem Einzelnen auszugehen, wie die untere Statistik zeigt, aber es sind in als 41,9% der Fälle auch mehrere Angreifer. Das sind ähnliche Ergebnisse, wie sie ZAPF in den meisten deutschen Studien fand (ZAPF, 1999, S.8).

<b>Ausgehen der Attacken von einem Einzelnen oder einer Gruppe</b>		
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>von einem Einzelnen</b>	<b>18</b>	<b>58,1</b>
<b>von einer Gruppe</b>	<b>12</b>	<b>38,7</b>
<b>von einem Einzelnen und einer Gruppe</b>	<b>1</b>	<b>3,2</b>

Tab.26: Ausgehen der Attacken von einem Einzelnen oder einer Gruppe

Eine Korrelation zwischen Mobbingdauer und der Anzahl der Mobber ergab sich in dieser Studie nicht, was aber an der geringen Anzahl der betroffenen Personen liegen kann.

**6.8.2 Verhalten der Vorgesetzten und KollegInnen**

In weit mehr als der Hälfte der Fälle waren Vorgesetzte an dem Mobbingprozess beteiligt, in etwas weniger, aber immer noch in mehr als 50% der Fälle sind die KollegeInnen verwickelt, in 9 Fällen sind Vorgesetzte und KollegInnen an dem Prozess aktiv beteiligt.

<b>Vorgesetzte und KollegInnen beteiligt?</b>				
<b>Kreuztabelle</b>				
<b>Anzahl</b>		<b>KollegInnen beteiligt?</b>		
		<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Vorgesetzte beteiligt?</b>	<b>ja</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
	<b>nein</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Gesamt</b>		<b>17</b>	<b>13</b>	<b>30</b>

Tab. 27: Beteiligung von Vorgesetzten und KollegInnen am Mobbingprozess

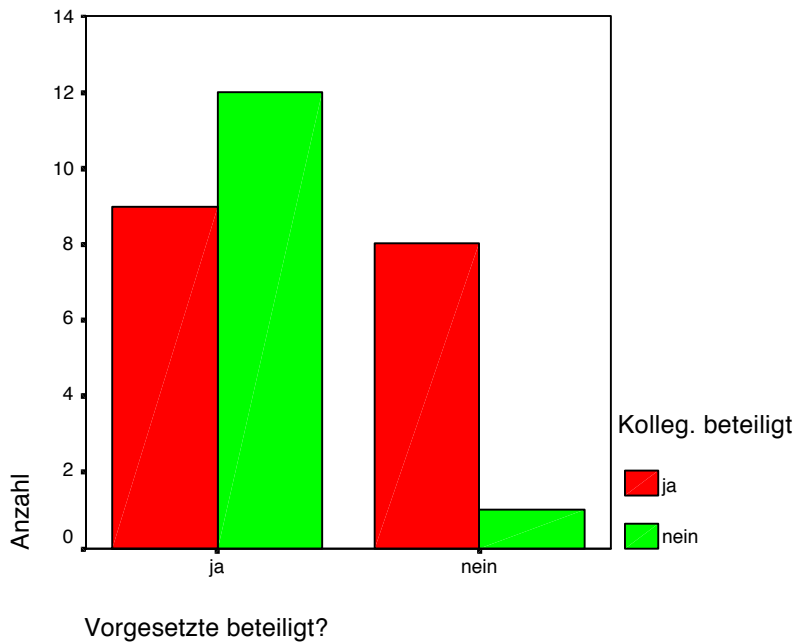


Abb. 9: Beteiligung von Vorgesetzten und KollegInnen

In der Grafik sieht man, dass da, wo Vorgesetzte beteiligt sind, auch noch KollegInnen dazukommen, aber mehr als die Hälfte von ihnen nicht mitmachen, dass es aber auch Fälle gibt, wo die Angriffe anscheinend vor allem von KollegInnen ausgehen, ohne dass Vorgesetzte beteiligt sind.

Untergebene waren nur in einem einzigen Fall die Mobber, deshalb will ich darauf an dieser Stelle nicht weiter eingehen.

Besonders interessant ist dagegen, wie sich die Vorgesetzten im konkreten Mobbingverlauf verhalten haben. Zunächst ist festzuhalten, dass sich ca. 55% der Vorgesetzten aktiv beteiligt haben. 32,3% der Vorgesetzten haben versucht, die Situation zu klären. Davon waren aber nur 6,5% erfolgreich, 25,8% haben sich vergeblich bemüht. Hier wäre die Frage spannend, wie sie versucht haben, in den Prozess einzugreifen und warum so wenige dabei Erfolg hatten. Waren die Kollegen so stark mit ihren Methoden oder hatten die Vorgesetzten keine adäquaten Interventionsstrategien zur Verfügung? Das muss an dieser Stelle offen bleiben.

Es gibt zudem einige Vorgesetzte, die anscheinend von dem Mobbingprozess gar nichts mitbekommen haben und wieder andere, die etwas bemerken, sich aber heraushalten. In 12 Fällen war es sogar so, dass der Vorgesetzte dem/der betroffenen MitarbeiterIn gar nicht zugehört hat, als sie versuchte, über ihre Situation zu sprechen. Dies scheint besonders auffallend.

	Vorgesetzte/r hat nichts gewusst		Vorgesetzte/r hat es gewusst, sich aber nicht eingemischt		Vorgesetzte/r hat sich erfolglos bemüht		Vorgesetzte/r hat die Situation erfolgreich geklärt		Vorgesetzte/r hat mich nicht angehört	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
ja	3	9,7%	5	16,1%	8	25,8%	2	6,5%	12	38,7%
nein	28	90,3%	26	83,9%	23	74,0%	29	93,5%	19	61,3%

Tab. 28: Verhalten des/ der Vorgesetzten.

### 6.8.3 Verhalten der Betroffenen

Die Personen, die von Mobbing betroffen waren, haben verschiedene Strategien ausprobiert, um auf die Angriffe zu reagieren. Welche Strategien haben sich als erfolgreich erwiesen und welche Strategien haben die Situation noch verschlechtert? In der folgenden Tabelle ist zu sehen, wie die betroffenen Personen ihr eigenes Verhalten einschätzten:

Strategien	gar nicht versucht	hat die Situation verbessert	hat die Situation verschlechtert	hat die Situation nicht verändert
sofort gewehrt	35,5%	9,7%	42,0%	12,9%
Gespräch mit den Angreifern gesucht	38,7%	6,5%	25,9%	29,0%
Vorgesetzten einbezogen	25,8%	19,4%	29,1%	25,8%
Angriffe ignoriert	67,7%	0,0%	19,4%	12,9%
mit gleicher Münze zurückgezahlt	77,4%	3,2%	9,7%	9,7%
lange nichts gesagt, dann explodiert	74,2%	3,2%	9,7%	12,9%
MAV eingeschaltet	64,5%	9,7%	9,7%	16,1%
profess. Hilfe außerhalb der Institution gesucht	58,1%	25,9%	9,7%	6,5%
Hilfe im privaten Umfeld gesucht	35,5%	38,7%	3,2%	22,6%
gekündigt	64,5%	32,3%	3,2%	0,0%

Tab. 29: Verhalten der betroffenen Personen

Die Antworten der betroffenen Personen sind interessant, auch mit Blick darauf, welche Strategien wenig gewählt wurden. Hier erstaunt es, dass mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen weder die Mitarbeitervertretung einschalten, noch professionelle Hilfe außerhalb suchen. Dagegen werden Strategien bevorzugt wie: Vorgesetzten einbeziehen (74,2%) - was in mehr Fällen die Situation verschlechtert als verbessert hat -, Hilfe im privaten Umfeld suchen (64,5%), sich sofort wehren

(64,5%) - was die Situation in 42% der Fälle verschlechtert hat - und Gespräche mit den Angreifern führen (64,5%).

Es ist noch zu erwähnen, welche der Strategien die Situation mehr verbessert als verschlechtert haben (in Klammern sind die Prozentzahlen angegeben, in wievielen Fällen die gleiche Strategie zur Verschlechterung der Situation beitrug).

- ◆ **1. Hilfe im privaten Umfeld suchen**      **38,7% (versus 3,2%)**
- ◆ **2. kündigen**      **32,3% (versus 3,2%)**
- ◆ **3. professionelle Hilfe einschalten**      **25,9% (versus 9,7%)**

Bei der Frage, welche Hilfe sich betroffene Personen im privaten Umfeld suchten, ergaben sich folgende Ergebnisse:

- ◆ **mit mindestens einem Freund/ einer Freundin reden**      **35,5%**
- ◆ **mit mehr als drei FreundInnen reden**      **22,6%**
- ◆ **mit dem/ der LebenspartnerIn reden**      **71,0%**
- ◆ **mit einem/ einer solidarischen KollegIn reden**      **74,2%**
- ◆ **mit niemandem reden**      **3,2%**
- ◆ **mit der (Herkunfts- oder eigenen) Familie**      **45,5%**

Dass in den meisten Fällen der oder die LebenspartnerIn wichtige GesprächspartnerInnen ist, überrascht wohl nicht, aber dass es doch in 74% der Fälle solidarische KollegInnen sind, mit denen die betroffenen MitarbeiterInnen über ihre Probleme reden konnten, ist ein erfreuliches Ergebnis. Es gibt also doch in ca. 3/4 der Fälle neben den KollegInnen, die sich am Mobbingprozess beteiligen, etliche, die emotionale Unterstützung zur Verfügung stellen.

**Fazit:** Es läuft ein Mobbingprozess und daran beteiligen sich über die Hälfte der Vorgesetzten, andere bekommen nichts mit oder mischen sich nicht ein, hören gar nicht zu, wenn ein/e MitarbeiterIn Probleme hat oder bemühen sich erfolglos. Es sind bei 31 Fällen letztlich nur 2 Vorgesetzte, denen es gelingt, erfolgreich zu intervenieren. Es erscheint sinnvoll, Hilfe außerhalb zu suchen, bzw., wenn möglich, zu kündigen und sich einen Arbeitsplatz zu suchen, an dem sie wertgeschätzt werden und wieder gern zur Arbeit gehen, wie es einige der TeilnehmerInnen beschrieben haben, die inzwischen in einer neuen Stelle arbeiten.

Für die meisten der Betroffenen scheint in dem Mobbingprozess das Gespräch mit Menschen, die ihnen nahe stehen, bei manchen sind es auch KollegInnen, eine wichtige Coping-Strategie zu sein, die sich verbessernd auf ihre Situation auswirkt.

Damit ist die fünfte Hypothese bestätigt: Das Verhalten derer, die am Mobbingprozess beteiligt sind, wirkt sich auf den Verlauf verbessernd oder verschlechternd aus.

### 6.8.4 Mobbingursachen

Die Ursachen für den Mobbingprozess sind, wie schon im Theorieteil ausführlich beschrieben wurde, sicher vielfältig und sehr komplex. Hier geht es jedoch nur um die subjektive Einschätzung der betroffenen Personen. Die Items wurden auf einer 5-stufigen Skala beantwortet, und es scheint mir in diesem Fall sinnvoll, eine Gewichtung der Antworten vorzunehmen, so dass eine Rangliste entstand, die zeigt, welche Gründe vor allem angenommen wurden.

	Summe (gewichtet)
1. "weil sie mich aus dem Betrieb herausdrängen wollten"	73
2. "weil das Betriebsklima insgesamt schlecht ist"	60
3. "wegen eines nicht ausgetragenen Konfliktes"	58
4. "weil insgesamt sehr viel Stress herrscht"	55
5. "weil eine ganz bestimmte (feindselige) Person dabei ist"	51
5. "aus Neid"	51
7. "weil sie mich nicht mögen"	44

In erster Linie scheint hier mikropolitisch bedingtes Mobbing vorzuherrschen. Ebenso spielen das Betriebsklima, Konflikte und Stress eine wichtige Rolle. Erst an fünfter Stelle finden sich feindselige Personen und Neid. Kaum eine Rolle spielen anscheinend Körperbehinderung, Krankheit, Aussehen, oder Nationalität.

**Fazit:** Die angegebenen Ursachen entsprechen interessanterweise den Ergebnissen der Faktorenanalyse der Mobbingkala: Es spielen vor allem organisationale Gründe eine Rolle, von daher werden auch eher organisationale Mobbinghandlungen gewählt, während Angriffe auf eine Körperbehinderung, die Nationalität oder Einstellung des Betroffenen in dieser Stichprobe kaum vorkommen.

Auch dies bestätigt die fünfte Hypothese insofern, als dass die Gründe des Mobbingprozesses auch die Entwicklung und den Verlauf mitbestimmen.

## 6.9 Soziodemographische Daten im Vergleich

### 6.9.1 Mobbing und Geschlecht

Um zu testen, ob es einen signifikanten Unterschied gibt zwischen Männern und Frauen als Betroffene, habe ich wieder die beiden Mobbinggruppen ("mobbing" und "high rate") zusammengefasst und sie gegen die Kontrollgruppe getestet. Es ergab sich eine Signifikanz: Die Gruppe der Frauen ist insgesamt sehr viel größer, aber es werden ebenso viele Personen gemobbt, wie auch bei den Männern (d.h. 10): also im Verhältnis sehr viel weniger. In der Kontrollgruppe sind sehr viel mehr Frauen, was der Grund für den signifikanten Unterschied zu sein scheint. Dieses Ergebnis kann allerdings damit zusammenhängen, dass Männer wahrscheinlich in den meisten Fällen eher dann, wenn sie selbst auch betroffen waren, den Fragebogen ausfüllten, während Frauen auch eher bereit waren, die Untersuchung zu unterstützen, ob sie betroffen waren oder nicht.

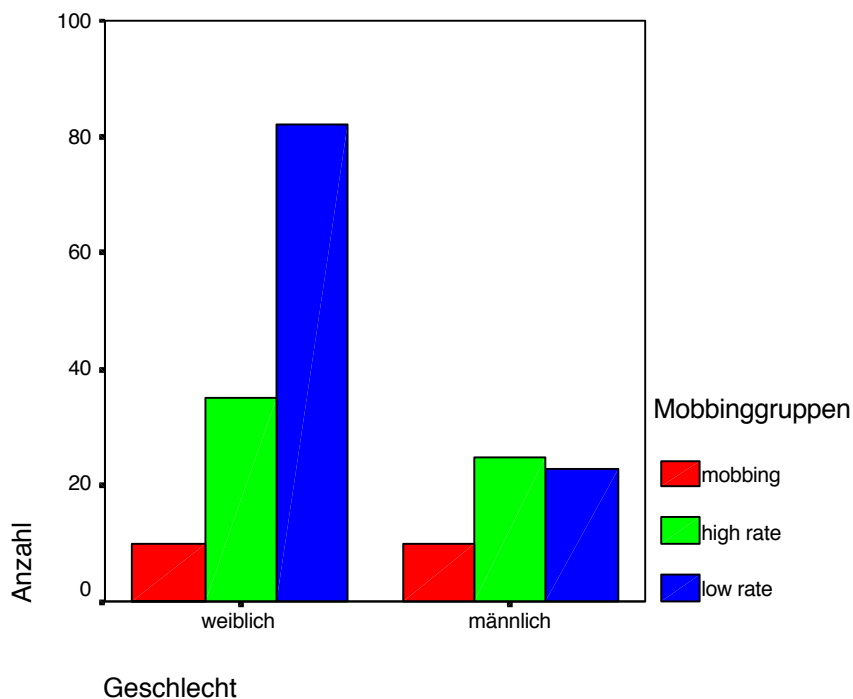


Abb. 10: Mobbinggruppen und Geschlecht

### 6.9.2 Mobbing und Alter

Im Vergleich der Mobbinggruppen und dem Alter der MitarbeiterInnen ergab sich keine Signifikanz. In der Tabelle ist ersichtlich, dass sich die Altersabschnitte ungefähr gleich auf die Mobbinggruppen verteilen.

Mobbinggruppen							
	mobbing		high rate		low rate		Gesamt
Alter	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
unter 20	1	5,3%	2	3,3%	2	1,9%	5
20-29	2	10,5%	17	28,3%	25	24,0%	44
30-39	5	26,3%	17	28,3%	25	24,0%	47
40-49	6	31,6%	12	20,0%	29	27,9%	47
50-60	5	26,3%	12	20,0%	21	20,2%	38
älter als 60 Jahre					2	1,9%	2
<b>Gesamt</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>

Tab. 30: Mobbinggruppen und Alter

### 6.9.3 Mobbing und Bildung

Auch im Bereich Bildung ist kein Unterschied signifikant geworden, aber man sieht, dass hier die AkademikerInnen am stärksten von Mobbing und negativen Mobbinghandlungen betroffen sind: 21 Personen versus 21 in der Gruppe "low rate" sind es bei den MitarbeiterInnen mit Fachhochschulabschluss, also die Hälfte. Bei den TeilnehmerInnen mit Universitätsabschluss sind es im Verhältnis noch mehr: 19 in den ersten beiden Gruppen versus 9 in der Gruppe "low rate". In der Gruppe "mobbing" haben 11 das Abitur, 7 die mittlere Reife. Aber die meisten TeilnehmerInnen mit mittlerer Reife sind in der Gruppe "low rate" zu finden. Diejenigen mit Hauptschulabschluss liegen mit ihren Werten ungefähr zwischen den Realschulabsolventen und den Akademikern: von 32 gehören 14 zu den beiden ersten Mobbinggruppen, 18 zur Gruppe "low rate".

Für diese Stichprobe gilt, dass die MitarbeiterInenn mit höherer Bildung mehr Mobbing an ihrem Arbeitsplatz erleben als die anderen, vielleicht nehmen sie aber auch genauer wahr als andere.

<b>Mobbinggruppen</b>							
	<b>mobbing</b>		<b>high rate</b>		<b>low rate</b>		<b>Gesamt</b>
<b>höchste Schulbildung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>
<b>Hauptschule</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>12</b>	<b>20,3%</b>	<b>18</b>	<b>18,2%</b>	<b>32</b>
<b>Mittlere Reife</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>12</b>	<b>20,3%</b>	<b>35</b>	<b>35,4%</b>	<b>54</b>
<b>Abitur</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	<b>8,5%</b>	<b>15</b>	<b>15,2%</b>	<b>21</b>
<b>Fachhochschulabschluss</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>16</b>	<b>27,1%</b>	<b>21</b>	<b>21,2%</b>	<b>42</b>
<b>Universitätsabschluss</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>12</b>	<b>20,3%</b>	<b>9</b>	<b>9,1%</b>	<b>26</b>
<b>kein Schulabschluss</b>			<b>2</b>	<b>3,4%</b>	<b>1</b>	<b>1,0%</b>	<b>3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>	<b>178</b>

Tab. 31: Mobbinggruppen und Bildung

#### 6.9.4 Mobbing und Familienstand

Im Blick auf den Familienstand gab es ebenfalls keine signifikanten Unterschiede. Von den TeilnehmerInnen war nur eine/r geschieden, die meisten waren verheiratet oder ledig. Ein kleiner Unterschied ist bei den Ledigen zu finden: von den Alleinlebenden sind mehr als die Hälfte in den ersten beiden Gruppen zu finden, bei denen, die mit Partner leben, ist es umgekehrt, es ist hier auch nur einer in der Gruppe "mobbing" zu finden. In der Gruppe der Verheirateten sind es ebenfalls etwas mehr als die Hälfte, die zu den Gruppen "mobbing" und "high rate" gehören.

<b>Mobbinggruppen</b>							
	<b>mobbing</b>		<b>high rate</b>		<b>low rate</b>		<b>Gesamt</b>
<b>Familienstand</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>
<b>ledig, alleinlebend</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>	<b>21</b>	<b>35%</b>	<b>25</b>	<b>24,3%</b>	<b>52</b>
<b>ledig, mit Partner lebend</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>13</b>	<b>21,7%</b>	<b>21</b>	<b>20,4%</b>	<b>35</b>
<b>verheiratet</b>	<b>13</b>	<b>65%</b>	<b>26</b>	<b>43,3%</b>	<b>56</b>	<b>54,3%</b>	<b>94</b>
<b>geschieden</b>					<b>1</b>	<b>1,0%</b>	<b>1</b>

Tab. 32: Mobbinggruppen und Familienstand

### 6.9.5 Mobbing und Arbeitsdauer

Auch hier ergab sich kein signifikanter Unterschied. Man sieht, dass die meisten der TeilnehmerInnen mehr 1 Jahr bis 10 Jahre an ihrem Arbeitsplatz befinden: 105. Davon werden 9 Personen gemobbt, 29 sind in der Gruppe "high rate" und die meisten, 67 sind in der Gruppe low rate zu finden. Bei den MitarbeiterInnen, die bis zu einem Jahr in ihrer Arbeitsstelle sind, gehören von 32 19 zu den ersten beiden Gruppen, also mehr als die Hälfte. Von denen die mehr als 10 Jahre in ihrer Arbeitsstelle sind, finden wir 22 bei den ersten beiden Gruppen, 24 sind in der Gruppe "low rate", etwas mehr als die Hälfte. Von 20 Personen, die gemobbt werden, finden sich sechs unter denen, die 1 - 5 Jahre in ihrer Arbeitsstelle sind, acht betroffene Personen sind länger als 10 Jahre in ihrer Arbeitsstelle. Am wenigsten von Mobbing betroffen scheinen hier die MitarbeiterInnen zu sein, die schon mindestens 5 Jahre, aber nicht länger als 15 Jahre in ihrer Stelle sind - wenn man die Zahlen im Verhältnis zu den nicht gemobbt Personen sieht. Man muss hier also zu Anfang einiges aushalten und sollte möglichst nicht mehr als 10 Jahre in der gleichen Arbeitsstelle sein. Tatsächlich sagt man, dass ein/e PfarrerIn oder DiakonIn nach 10 Jahren wechseln sollte, damit für die Kirchengemeinde Innovation möglich ist. Vielleicht gibt es hier einen Zusammenhang zwischen dieser impliziten Regel und Mobbingprozessen.

<b>Mobbinggruppen</b>						
	<b>mobbing</b>		<b>high rate</b>		<b>low rate</b>	
<b>Arbeitsdauer</b>						
	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>weniger als 3 Monate</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>1</b>	<b>1,7%</b>	<b>3</b>	<b>2,9%</b>
<b>mehr als 3-6 Monate</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>3</b>	<b>5,1%</b>	<b>2</b>	<b>1,9%</b>
<b>mehr als 6 Mon. bis 1 Jahr</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>9</b>	<b>15,2%</b>	<b>8</b>	<b>7,7%</b>
<b>mehr als 1 Jahr-5 Jahre</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>	<b>18</b>	<b>30,5%</b>	<b>33</b>	<b>31,7%</b>
<b>mehr als 5-10 Jahre</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>11</b>	<b>18,6%</b>	<b>34</b>	<b>32,7%</b>
<b>mehr als 10-15 Jahre</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>7</b>	<b>11,9%</b>	<b>11</b>	<b>10,6%</b>
<b>mehr als 15-20 Jahre</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>6</b>	<b>10,2%</b>	<b>5</b>	<b>4,8%</b>
<b>mehr als 20 Jahre</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>4</b>	<b>6,8%</b>	<b>8</b>	<b>7,7%</b>
<b>N</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tab.33: Mobbinggruppen und Arbeitsdauer

## 6.10. Prävention und Intervention

Im Fragebogen wurden unterschiedliche Präventionsmaßnahmen vorgeschlagen, die von den TeilnehmerInnen auf einer fünfstufigen Skala bewertet werden sollten.

### 6.10.1 Prävention

In der Tabelle der Präventionsmaßnahmen ist aufgeführt, wieviele die einzelnen Maßnahmen insgesamt für wichtig halten (ziemlich wichtig und sehr wichtig sind hier und in der unteren Tabelle zusammengefasst).

Präventionsmaßnahme	Anzahl	Prozent
<b>mehr Zeit für Konfliktlösung</b>	<b>146</b>	<b>85,9%</b>
<b>Schlichtungsgespräche</b>	<b>136</b>	<b>80,9%</b>
<b>Aufklärung</b>	<b>133</b>	<b>79,4%</b>
<b>Schulung von Vorgesetzten</b>	<b>131</b>	<b>77,4%</b>
<b>Unterstützung durch Schulung</b>	<b>126</b>	<b>75,0%</b>
<b>Externe BeraterInnen einschalten</b>	<b>97</b>	<b>58,3%</b>
<b>Mitarbeiterbroschüre</b>	<b>95</b>	<b>56,5%</b>
<b>Formeller Beschwerdeweg</b>	<b>82</b>	<b>50,6%</b>
<b>Mobbing-Vereinbarungen</b>	<b>76</b>	<b>47,6%</b>
<b>Problemlösegruppen einsetzen</b>	<b>74</b>	<b>45,2%</b>

Tab. 33: Präventionsmaßnahmen

An erster Stelle wird hier "mehr Zeit für Konfliktlösung" für wichtig erachtet. Dies bestätigt die Ergebnisse des Fragebogens, die die Skala "Kommunikation und Konflikte" als diejenige herausgestellt haben, die am besten zwischen den gemobbten und nichtgemobbten Personen differenziert. Auch die MitarbeiterInnen sehen hier Handlungsbedarf, um dem Phänomen Mobbing entgegenzuwirken.

Weiterhin werden am stärksten Maßnahmen wie Schlichtungsgespräche, allgemeine Unterstützung durch Schulung von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten von mehr als der Hälfte der TeilnehmerInnen als wichtig bewertet.

Interessant ist nun noch, ob es im Blick auf die Präventionsmaßnahmen einen Unterschied zwischen den Gruppen gibt. Wieviele Personen halten welche Maßnahmen für wichtig?

Präventionsmaßnahme	Mobbinggruppen		
	mobbing	high rate	low rate
<b>mehr Zeit für Konfliktlösung</b>	<b>14</b>	<b>57</b>	<b>85</b>
<b>Schlichtungsgespräche</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>75</b>
<b>Aufklärung</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>73</b>
<b>Schulung von Vorgesetzten</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>72</b>
<b>Unterstützung durch Schulung</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>68</b>
<b>Externe BeraterInnen einschalten</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>51</b>
<b>Mitarbeiterbroschüre</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>54</b>
<b>Formeller Beschwerdeweg</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>48</b>
<b>Mobbing-Vereinbarungen</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>39</b>
<b>Problemlösegruppen einsetzen</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
<b>N</b>	<b>20</b>	<b>61</b>	<b>105</b>

Tab. 34: Mobbinggruppen und präferierte Präventionsmaßnahmen

Man sieht, dass die ersten fünf Maßnahmen von allen Gruppen als wichtig angesehen werden, mit leicht unterschiedlichen Schwerpunkten. Unterschiede zeigen sich vor allem bei der Idee, externe BeraterInnen einzuschalten: Hier bewerten mehr als die Hälfte der Gruppe "mobbing" und auch der Gruppe "high rate" Hilfestellung durch externe BeraterInnen als wichtig, während in der dritten Gruppe nur 1/3 dies für hilfreich halten. Auch Mobbing-Vereinbarungen werden vor allem von der Gruppe der gemobbten MitarbeiterInnen als wichtig eingestuft.

Vielleicht fehlt es bei diesen beiden Maßnahmen, sowie auch bei der Idee, einen formellen Beschwerdeweg einzurichten, an Information und an Erfahrungswerten bei den TeilnehmerInnen. Wenn in Kirche und Diakonie nur selten externe BeraterInnen angefragt werden, haben die MitarbeiterInnen oft keine Vorstellung davon, wie hilfreich solch eine Beratung sein kann.

### 6.10.2 Intervention

Wie würden sich die MitarbeiterInnen verhalten, an wen würden sie sich wenden, wenn sie selbst von Mobbing betroffen wären? Die Ergebnisse zeigen, wieviele Personen welche Interventionsadressen wählen würden:

	Anzahl	N
◆ 1. FreundInnen	122	186
◆ 2. die Mitarbeitervertretung	115	186
◆ 3. die Familie	98	186
◆ 4. eine Mobbing-Beratungsstelle	75	186
◆ 5. eine psychologische Beratung	47	186
◆ 6. eine Rechtsberatung	41	186

Die anderen Möglichkeiten werden weniger gewählt. Am seltensten wenden sich die MitarbeiterInnen an die Oberste Kirchenleitung, die in der ev. Kirche vor allem durch SuperintendentInnen, LandessuperintendentInnen, BischöfInnen vertreten werden, - in kath. Kirchen repräsentieren vor allem Bischöfe und Kardinäle diese Instanz. Dies kann hier den Grund haben, dass die oberste Kirchenleitung "zu weit weg" erscheint oder auch, weil man von Vorgesetzten im allgemeinen enttäuscht ist, die ja in hohem Maße am Mobbingprozess aktiv beteiligt sind, und in der Hierarchie weiter oben wird in Folge von den Betroffenen nicht viel Hilfe erwartet.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Präferenzen in den einzelnen Gruppen:

Interventionsadressen	Mobbinggruppen					
	mobbing		high rate		low rate	
	"JA"	nicht gewählt	"JA"	nicht gewählt	"JA"	nicht gewählt
<b>Mitarbeitervertretung</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>72</b>	<b>27</b>
<b>Frauenberatung</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>80</b>
<b>Oberste Kirchenleitung</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>53</b>	<b>6</b>	<b>93</b>
<b>Rechtsberatung</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>49</b>	<b>23</b>	<b>76</b>
<b>Mobbingberatungsstelle</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>58</b>
<b>Psychologische Beratung</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>77</b>
<b>Familianangehörige</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>49</b>
<b>FreundInnen</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>61</b>	<b>38</b>
<b>niemand</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>99</b>

Tab. 35: Mobbinggruppen und präferierte Interventionsmaßnahmen

Die FreundInnen stehen als Interventionsadresse bei den ersten beiden Gruppen an vorderster Stelle, es folgen Familie und als drittes die Mitarbeitervertretung. Bei der Gruppe "mobbing" folgt danach die Mobbing-Beratungsstelle, die psychologische Beratung und die Rechtsberatung, bei der Gruppe "high rate" ist die Reihenfolge ein wenig anders: an vierter Stelle steht die Mobbing-Beratungsstelle, danach folgen ranggleich psychologische Beratung und Rechtsberatung.

Bei der Gruppe "low rate" ist die Reihenfolge etwas anders: zuerst würden diese Personen die Mitarbeitervertretung einschalten, sich danach an FreundInnen und Familie wenden. Mobbing-Beratungsstelle und Rechtsberatung stehen hier vor der psychologischen Beratung.

**Fazit:** Insgesamt von allen Gruppen in ähnlichem Maße wird als wichtigste Prävention "mehr Zeit für Konfliktlösung" angesehen. Dazu werden auch Aufklärung und Schulung von Vorgesetzten gewünscht. Bei den Interventionsmaßnahmen gibt es Unterschiede zwischen den Gruppen: Menschen, die Mobbing selbst erfahren haben, schätzen die Intervention der Mitarbeitervertretung nicht ganz so hoch ein, wie die anderen - 64% haben es auch gar nicht versucht, wie an den vorhergehenden Daten zu sehen ist (vgl. S. 13) Obwohl es bei dieser Skala immerhin 12 Personen sind, die sie wieder einschalten würden. Aber in höherem Maße wird die emotionale Unterstützung gesucht, denn das Selbstwertgefühl muss wieder hergestellt werden. Von daher hat die psychologische Beratung hier auch eine etwas wichtigere Funktion als bei den anderen Gruppen. Aber auch die Mobbing-Beratungsstelle wird von ca. der Hälfte der betroffenen Personen als wichtig eingeschätzt. Die meisten Betroffenen sehen jedoch nahestehende Personen als wichtige Interventionsadressen an.

Damit ist die sechste und letzte Hypothese bestätigt, dass es Maßnahmen gibt, die von den meisten Menschen als wichtig angesehen werden, und im Blick auf die Interventionsmaßnahmen gibt es spezifische Unterschiede zwischen den Gruppen.

## 7. Diskussion

### ◆ Die Methode

In dieser Arbeit ging es darum, nicht nur das Phänomen "Mobbing" zu untersuchen, sondern auch das, was im Vorfeld von Mobbing liegt. Dazu interessierten die organisatorischen und vor allem sozialen Arbeitsbedingungen, die dort zu finden sind, wo Mobbingprozesse stattfinden, bzw. diejenigen, wo Menschen kein Mobbing erleben.

Der Fragebogen hat sich als Instrument für dieses Ziel als hilfreich erwiesen. Zum einen wurde sehr ausführlich nach den Arbeitsbedingungen und den subjektiven Einschätzungen der Situation gefragt. Zum anderen war die Anlage der Untersuchung dazu geeignet, dass "Soziale Erwünschtheit" eine geringe Rolle spielte: Es wurde nicht die Mobbingrate in bestimmten Einrichtungen gemessen und es gab die Möglichkeit, Fragebögen anonym an mich zurückzuschicken.

Als nachteilig hat sich unter anderem die *Länge des Fragebogens* erwiesen, was mit dazu führte, dass die Rücklaufquote nur ca. 23% betrug. Ebenso stellte sich die Verteilung als unterschiedlich

geschickt heraus: Am besten gelang sie dort, wo persönlich verteilt wurde und die Verteilenden Interesse an der Untersuchung zeigten.

*Die Skalen des Fragebogens* eigneten sich in unterschiedlicher Weise für die TeilnehmerInnen dieser Untersuchung, wie z.B. die Skala "Zeitdruck. Einige Fragen sind für Menschen, die nicht in der Verwaltung arbeiten und ihre Zeit relativ frei gestalten können, wenig relevant; da sie z.B. nicht "in die Pause gehen". Es gibt hier andere Stresskomponenten, die man anders erfassen müsste.

Ebenso zeigte sich beim Mobbing-Fragebogen, dass nur 29 Mobbinghandlungen für die TeilnehmerInnen dieser Stichprobe relevant waren. Auch die Faktorenanalyse brachte andere Ergebnisse als bei vorhergehenden Untersuchungen (vgl. ZAPF, 1997; NORMANN und ZUR MÜHLEN, 2000). Es könnte allerdings sein, dass dies an der Stichprobengröße liegt. Trotzdem war es gerade diese Skala, die für meine Untersuchung besonders wichtig wurde. Es stellte sich als sinnvoll heraus, alle TeilnehmerInnen ausfüllen zu lassen, welche negativen Handlungen sie an ihrem Arbeitsplatz erleben, da auf diese Weise neben der Gruppe der gemobbten Personen und der Gruppe, die relativ wenig oder keine Mobbinghandlungen erlebt, eine dritte Gruppe gefunden werden konnte, die fast allen Ergebnissen mit ihren Werten zwischen den anderen beiden liegt und damit Aufschluss darüber geben konnte, was sich im Vorfeld von Mobbing bewegt.

Im Laufe der Auswertung ist für mich die *Begrenzung der Methode* deutlich geworden. Es blieben Fragen offen, die in einem Interview besser und differenzierter hätten beantwortet werden können und an manchen Stellen wäre ein Nachfragen sinnvoll gewesen. Individuelle Verläufe, Fragen, wo die Hauptursache für den Mobbingprozess zu finden ist (bei dem Täter, dem Betroffenen oder im System) können durch diese Methode nicht gefunden werden.

Ein weiterer Diskussionspunkt sind die z.T. *hohe Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen*:

- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung": .761 ( $p < 0.01$ )
- ◆ "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit" .594 ( $p < 0.01$ )
  
- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Konflikte und Kommunikation" -.797 ( $p < 0.01$ )
- ◆ "Soziale Unterstützung" und "Betriebsklima" -.697 ( $p < 0.01$ )
- ◆ "Wertschätzung" und "Betriebsklima" -.640 ( $p < 0.01$ )
- ◆ "Wertschätzung" und "Konflikte und Kommunikation" -.658 ( $p < 0.01$ )

und es stellt sich die Frage, ob es sich um Paralleltests handelt, die Skalen also das gleiche messen. Auch die Diskriminanzanalyse zeigte, dass es im Grunde eine Variable gibt, die Mobbing differenziert.

Die Skala, mit der man Mobbing am besten beschreiben kann, ist in meiner Untersuchung die Skala "Konflikte und Kommunikation". Es ist zudem die einzige Skala, die einen Unterschied zeigte zwischen der Gruppe "mobbing" und der Gruppe "high rate". Alle anderen Skalen ermittelten nur einen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe "low rate" und den beiden anderen Gruppen. Hier nochmal eine Graphik, die die starke Interaktion zwischen der Skala "Konflikte und Kommunikation" und den Mobbingwerten der TeilnehmerInnen veranschaulicht. (ermittelt anhand des Mobbingfragebogens):

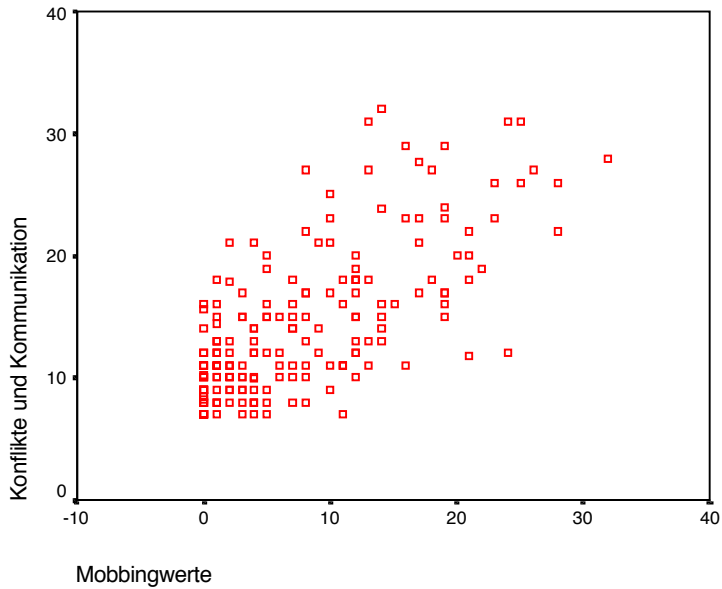


Abb. 11: Interaktionsgrafik "Konflikte und Kommunikation" und Mobbingwerte

Die Diskriminanzanalyse führt zu der Frage, ob der Fragebogen nicht mit viel weniger Skalen auskommen könnte. Trotzdem sollte man in einer weiteren Untersuchung dies noch einmal überprüfen, da meine Stichprobe zu klein ist, um endgültige Aussagen zu machen. Außerdem kann eine hohe Korrelation auch dann entstehen, wenn die Skalen Unterschiedliches messen, was eng miteinander zusammenhängt, wie hier z.B. Gereiztheit und Belastetheit und Befindlichkeit oder Soziale Unterstützung und Wertschätzung.

### ◆ Die Definition von Mobbing

Im Blick auf die Definition von Mobbing lassen sich in dieser Untersuchung einige Diskussionspunkte finden:

1. Mobbing wird hier zunächst nach subjektiver Einschätzung bestimmt (ja oder nein?). Die objektiven Kriterien stimmen mit dieser Einschätzung überein, wenn man Dauer und Häufigkeit und auch den Fakt, dass sich die negativen Handlungen ausschließlich gegen eine Person richten.

Die Frage bleibt: Welche Rolle spielt hier die Bewertung des Einzelnen? Die Definition, die meiner Arbeit vorangestellt ist, bezieht diese Bewertung mit ein. "... Die betroffene Person bewertet ihrerseits diese Handlungen so, dass sie ihr persönlich gelten" (s.S.9). Das trifft für die erste Gruppe in meiner Untersuchung voll und ganz zu. Wie ist es aber mit den Menschen, die sich nicht als gemobbt bezeichnen, aber sehr viele Mobbinghandlungen erleben?. Vielleicht gibt es in der zweiten Gruppe einige, die durchaus unter die Definitionen von LEYMANN oder ZAPF fallen würden, die sich aber nicht als gemobbt bezeichnen. Werden sie gemobbt oder nicht? Kann ich für sie entscheiden, nach bestimmten Kriterien: Dies Menschen werden gemobbt, merken es aber nicht? Ich möchte diese Frage gern als Diskussionspunkt offen lassen, neige aber zu meiner an LEYMANN (1998) und WALTER (1993) angelehnte Definition: Die Bewertung der Handlungen durch die Betroffenen selbst, nicht nur die Handlungen an sich, sind entscheidend.

2. Der zweite Punkt schließt sich gleich an: Mobbing wird von NEUBERGER auf einem Kontinuum eingeordnet, also gäbe es verschiedene Stadien. Auch dies ist ein interessanter Ansatz, der in meiner Untersuchung Bestätigung finden könnte, da es die Gruppe zwischen den beiden Extremen gibt. Man könnte hier aber zu verschiedenen alternativen Schlussfolgerungen kommen:

- \* Diese Menschen können mehr als andere ertragen und reagieren unterschiedlich auf Konflikte.
- \* Es herrscht eben in manchen Einrichtungen insgesamt ein ein "rauhes" Klima und die MitarbeiterInnen nehmen es nicht allzu ernst, wenn sie mit negativen Handlungen konfrontiert werden.
- \* Die Menschen der zweiten Gruppe befinden sich in einem Vorfeld von Mobbing oder gar am Anfang eines Mobbingprozesses, der von ihnen erst später als solcher erkannt wird, wenn sie die Systematik dahinter erkennen.

Ich tendiere zu der dritten Schlussfolgerung, die von der Annahme ausgeht, dass es eine Schwelle gibt, wo die Konflikte nicht mehr als alltäglich zu bezeichnen sind und Mobbing anfängt. Der Mobbingprozess selbst aber kann unterschiedliche Ausmaße annehmen, was auch LEYMANN mit seinen Phasen beschrieben hat. Nur am Anfang wird das Verhalten der Vorgesetzten und KollegInnen oft nicht als Mobbing erkannt.

Im Blick auf den Mobbingprozess möchte nur ich die Bereiche herausgreifen, die mir interessant für die Diskussion erscheinen.

◆ **Mobbingdauer**

Ähnlich wie in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN liegt die Dauer des Mobbingprozesses in den meisten Fällen über der von Leymann festgelegten Zeit von 6 Monaten. In 71,4% der Fälle sind es mehr als 6 Monate. Auch hier wäre es interessant, nach einer Schwelle zu suchen, ab der die Betroffenen selbst den Beginn des Mobbingprozesses festlegen würden und ob sie eine Steigerung erlebt haben in der Intensität und Häufigkeit der Handlungen. Solche Fragen könnten in einer weiteren Untersuchung gestellt werden.

◆ **Das Verhalten der Beteiligten**

In 21 von 30 Fällen waren Vorgesetzte an dem Prozess beteiligt. Das bestätigt ZAPFs Ergebnisse aus den deutschen Studien. In 50% der Fälle waren auch KollegInnen aktiv beteiligt, in 9 Fällen waren es beide Seiten. Untergebene waren in nur einem Fall beteiligt.

Im Blick auf das Verhalten der Vorgesetzten ist auffallend, dass immerhin 32,3% versucht haben, die Situation zu klären. Es waren aber nur 6,5% erfolgreich, das sind in Zahlen ausgedrückt 2 Vorgesetzte, 25,8% dagegen nicht. Hier wäre es interessant, zu erfahren, welche Interventionsstrategien von den Vorgesetzten eingesetzt wurden, welche davon erfolgreich waren und welche nicht. Zudem gibt es Vorgesetzte, die die Situation nicht wahrnehmen oder auch nichts davon wissen wollen, indem sie den Betroffenen das Mitteilen verweigern.

Beim Verhalten der betroffenen Personen fällt auf, dass mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen nicht versucht haben, die Mitarbeitervertretung einzuschalten. Bei den wenigen, die es taten, hat sich die Situation dadurch zumeist nicht verändert oder sogar verschlechtert. Dies stimmt mit KNORZs und ZAPFs Ergebnissen überein (1996), die berichten, dass sich in 61% der Fälle die Situation durch Einschalten des Betriebs- oder Personalrates verschlechtert hat. In den Fällen, wo Vorgesetzte einbezogen wurden, verschlechterte sich ebenfalls die Situation eher als sich zu verbessern; ZAPF berichtet auch, dass 56% der Befragten diese Erfahrung machten. Ebenfalls eher verschlechtert hat sich die Situation, wenn Gespräche mit den Angreifern geführt wurden, die Situation ignoriert wurde oder die gemobbten Personen sich zur Wehr setzten. Die letzten beiden Strategien wirkten sich in KNORZs und ZAPFs Studie dagegen eher verbessernd aus.

Drei Strategien wirken sich in meiner Untersuchung eher verbessernd auf die Situation aus: Hilfe im privaten Umfeld suchen, kündigen und in etwas weniger als der Hälfte der Fälle wurde professionelle Hilfe außerhalb suchen, was in 2/3 der Fälle die Situation verbessern konnte. Hier müsste allerdings genauer nachgefragt werden, wie diese Verbesserung aussah: War es so, dass sich durch die emotionale Unterstützung die Befindlichkeit der betroffenen Person verbesserte - ähnlich wie bei der Hilfe aus dem privaten Umfeld oder konnte die Situation am Arbeitsplatz erfolgreich geklärt werden? Das müsste in einer weiteren Untersuchung differenziert werden.

### ◆ Mobbingursachen

In meiner Untersuchung wird bestätigt, was BÜHLER und ZAPF (1999) und PORSCH (PORSCH, 1995) ebenfalls herausfanden: Die meisten Fälle von Mobbing haben ihre Ursache in *mikropolitisch bedingtem Mobbing*. Von daher ist es einleuchtend, dass meist die Attacken von einer einzelnen Person ausgehen. In 41,9% der Fälle sind es jedoch mehrere Angreifer. Ähnliche Ergebnisse fand ZAPF in den meisten deutschen Studien (ZAPF, 1999). Die Frage, die offen bleibt: Warum wählen die Täter diesen Weg und nicht bessere Verhaltensweisen? Ist es z.B. Hilflosigkeit oder geht es vielmehr um das Ausspielen von Macht? Hier gab es in den Beschreibungen der Betroffenen Hinweise auf beide Möglichkeiten. Daneben werden Stress und schlechtes Betriebsklima als wichtige Ursachen für Mobbing genannt, was auch NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000) in ihrer Untersuchung fanden.

Es wurden Tendenzen deutlich, dass *Veränderungen am Arbeitsplatz* eine Rolle spielen für die Entstehung oder Entwicklung negativer Handlungen am Arbeitsplatz, ähnlich wie in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000). Diejenigen, die gehäuft Mobbinghandlungen erleben, berichteten signifikant häufiger von Veränderungen am Arbeitsplatz. Im Blick auf ungenügende Vorbereitung und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen gab es ebenfalls signifikante Unterschiede. Es spielt anscheinend nicht nur die Tatsache der Veränderungen eine wichtige Rolle, sondern auch wie diese Veränderungen vorbereitet werden und welche Ergebnisse sie bringen.

Es gab hier, anders als in anderen Studien keinen bedeutenden Zusammenhang zwischen *Zeitdruck* und Mobbing. Dies kann den Grund haben, dass der Zeitdruck insgesamt relativ hoch war - was in sozialen Berufen oft der Fall ist. Ebenso scheint *Handlungsspielraum* nicht bedeutsam zu sein, allerdings wird sie in den Studien meist als Moderatorvariable behandelt, was hier vernachlässigt wurde, denn es gibt insgesamt relativ hohe Werte beim Handlungsspielraum bei den meisten TeilnehmerInnen.

Hochsignifikante Unterschiede zwischen den Gruppen ergaben sich im Blick auf *Soziale Stressoren und Ressourcen*. Die Skalen: "Betriebsklima", "Konflikte und Kommunikation", "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung" zeigten jeweils einen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe "low rate" und den beiden anderen Gruppen. Die Skala "Konflikte und Kommunikation" unterschied zudem zwischen der Gruppe "high rate" und der Gruppe "mobbing". Diese Ergebnisse replizieren zum einen die von ZAPF (ZAPF et al. 1996), der eine sehr hohe Korrelation zwischen der Intensität von Mobbing und fehlender sozialer Unterstützung, sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten fand. Auch in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000) gab es einen hochsignifikanten Unterschied im Blick auf das Betriebsklima. Wertschätzung und soziale Unterstützung scheinen zusammen aufzutreten, wie auf der anderen Seite schlechtes Betriebsklima und mangelnde Kommunikation und Konflikte. Wertschätzung und soziale Unterstützung könnten präventive Faktoren für Mobbing sein, dagegen ein schlechtes Betriebsklima, mangelnde Kommunikation und Konflikte Risikofaktoren.

Zwar ist die Richtung der Kausalität nicht belegt, aber es scheint weniger denkbar, dass durch Mobbing z.B. ein vorher gutes Betriebsklima erst schlecht wird. Für die erste Schlussfolgerung spricht ebenfalls, dass "schlechtes Betriebsklima" häufig als Ursache für Mobbing angegeben wird. Es ist darüberhinaus gut möglich, dass da, wo ein schlechtes Betriebsklima herrscht, dies durch einen sich entwickelnden Mobbingprozess noch verstärkt wird. Trotzdem müsste man bei den Skalen, die hier soziale Stressoren oder Ressourcen messen, noch weitere Methoden einsetzen, um die Richtung der Kausalität genau zu belegen.

KNORZ fand ebenfalls, dass Mobbing meist durch organisationale Bedingungen entsteht, aber sie weist auch auf Ursachen *auf der persönlichen Ebene* hin (KNORZ, 1994). In meiner Untersuchung sind dafür ebenfalls einige Hinweise für Persönlichkeitsmerkmale bei den Betroffenen zu finden. Zum einen im Blick auf mangelndes Selbstwertgefühl. Wenn jemand, der oder die gemobbt wird, bei ihrem Feind immer noch positive Seiten entdeckt, aber bei sich dagegen nicht, weist dies auf ein geringes Selbstwertgefühl hin, wie es in der Gruppe, die ebenfalls gehäuft Mobbinghandlungen erlebt, nicht der Fall ist. KOLODEJ (1999) beschreibt, dass Menschen im Laufe eines Mobbingprozesses ihr Selbstwertgefühl einbüßen, bis hin zum Verlust der Selbsteinschätzung. Dort ist die Richtung der Kausalität, wie es scheint, eine andere. Es ist also nicht nachgewiesen, ob die Personen vor dem Mobbingprozess schon ein geringes Selbstwertgefühl hatten oder ob es sich im Laufe des Prozesses so negativ verändert hat.

Ein anderer Hinweis ergab sich bei der Frage nach der Einstellung zu Konflikten. LINDEMEYER berichtete schon davon, dass 31% der Patienten mit Mobbing Erfahrungen dazu neigen, Konflikte zu vermeiden (zitiert in: NEUBERGER, 1999, S. 53). In meiner Untersuchung gaben die meisten Personen aus der Gruppe "mobbing" an, dass sie sich durch Konflikte am Arbeitsplatz in ihrer Arbeitsleistung beeinträchtigen lassen, während dies bei der zweiten und dritten Gruppe nicht der Fall war, die sich an dieser Stelle anscheinend robuster zeigten. Aber hier ist zu bedenken, dass ein einzelnes Item diese Ergebnisse brachte. Es wäre sicher wichtig, hier vorsichtig zu interpretieren.

Bei all dem muss bedacht werden, dass für Mobbing komplexe Wirkfaktoren als Ursache anzunehmen sind, die man am besten herausfinden würde, wenn Langzeituntersuchungen und Beobachtung des Prozesses möglich wären. In meiner Untersuchung sind dagegen nur einige Aspekte beleuchtet worden, die allein aus der Sicht der Betroffenen dargestellt wurden, was immer eine einseitige Darstellung eines Geschehens ist.

#### ◆ **Gesundheitliche Faktoren und Mobbing**

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass Mobbing Auswirkungen für die Gesundheit der Betroffenen hat, wie an den beiden Skalen "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit" zu ersehen ist, die eher subjektive Daten liefern, wie auch an den Fehltagen auch objektiv abzulesen ist. Damit komme ich in dieser Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen wie z.B. ZAPF (1999), der im Vergleich verschiedener Studien eine besondere Häufigkeit von psychosomatischen Beschwerden berichtete und NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000), die hochsignifikante Unterschiede, sowohl auf der Skala "Gereiztheit und Belastetheit", als auch auf der Skala "Psychosomatische Beschwerden" zwischen Menschen, die gemobbt werden und den nicht betroffenen Personen, fanden.

Die realen Kosten für die Einrichtungen sind hier nicht verhandelt worden, da ich die TeilnehmerInnen nicht nach dem Einkommen gefragt habe und von daher keine Berechnungen anstellen kann und will. Aber es ist anzunehmen, dass hier für Kirche und Diakonie Folgekosten entstanden sind, wie in anderen Organisationen auch.

Aus den Daten der Gruppe "high rate", kann zudem schlussgefolgert werden, dass ein hohes Maß von negativen Handlungen am Arbeitsplatz ebenso gesundheitliche Auswirkungen zur Folge hat. Es gab signifikante Unterschiede zur Kontrollgruppe bei den beiden Skalen, allerdings gab die Gruppe "high rate" im Vergleich weniger Fehltage an als die Gruppe "mobbing". Dies ist ein interessanter Gesichtspunkt und es lohnt sich sicher, dies in weiteren Untersuchungen genauer zu beleuchten. Es wäre die Frage interessant, ob dies mit der Art und Intensität der Mobbinghandlungen zu tun hat, ob es an den Copingstrategien der einzelnen Personen liegt oder welche Faktoren hier eine Rolle spielen.

#### ◆ **Mobbing und Geschlecht**

An der Untersuchung haben insgesamt mehr Frauen teilgenommen, deshalb kam ein Ergebnis zustande, das zu hinterfragen ist: Es gab einen signifikanten Unterschied: Frauen wurden im Verhältnis weniger gemobbt als Männer. In der Kontrollgruppe sind sehr viel mehr Frauen, was der Grund für den signifikanten Unterschied zu sein scheint. Dieses Ergebnis kann allerdings damit zusammenhängen, dass Frauen eher bereit waren, die Untersuchung zu unterstützen, ganz gleich, ob sie betroffen waren oder nicht.

Letztlich gibt es genauso viele Frauen wie Männer, die angeben, gemobbt zu werden, was den Ergebnissen der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000) entspricht.

#### ◆ **Prävention und Intervention**

"Mehr Zeit für Konfliktlösung" wird als wichtigste Prävention angesehen. Daneben werden Aufklärung und Schulung von Vorgesetzten als Maßnahmen gewählt. Hier gibt es kaum Unterschiede zwischen den TeilnehmerInnen. Bei NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000) sind die Präferenzen etwas anders, aber auch dort ist der Wunsch nach Schulung der Vorgesetzten vorrangig und ca. die Hälfte der MitarbeiterInnen wünschen sich Schulung, um Konflikte besser lösen zu können. Stärker gewünscht wird dort allerdings externe Beratung, was in Kirche und Diakonie weniger gewählt wird, weil es entweder nicht so bekannt ist oder weil es eher als Bedrohung angesehen wird, wie man häufig spüren kann. Manchmal kommt auch das Argument, dass "Kirche ein ganz eigener Verein sei", und Menschen von außen die Strukturen wenig kennen. Hier wäre es sinnvoll, Vorurteile und Ängste abzubauen.

Bei den Interventionsmaßnahmen gibt es in meiner Untersuchung Unterschiede zwischen den Gruppen: Menschen, die Mobbing selbst erfahren haben, wählen nicht in erster Linie als Intervention die Mitarbeitervertretung, so wie die Kontrollgruppe, obwohl immer noch 12 Personen angeben, sie würden es tun. Die Ergebnisse der anderen Skala, wo die Betroffenen ihr eigenes Verhalten im Mobbingprozess beschreiben sollten (vgl. S. 113) zeigte, dass 64% der Betroffenen diesen Weg gar nicht gewählt haben.

Bedeutender scheint dagegen die emotionale Unterstützung zu sein, um das Selbstwertgefühl wieder aufzubauen. Dazu werden vor allem nahestehende Menschen, aber auch Psychologische Beratung eingeschaltet. Letztere hat hier eine etwas wichtigere Stellung als bei den anderen Gruppen. Aber auch die Mobbing-Beratungsstelle wird von ca. der Hälfte der betroffenen Personen als wichtig eingeschätzt, was bedeutet, dass solch ein Angebot nötig ist.

Als Interventionsadresse sind sicher inzwischen auch noch die Selbsthilfegruppen zu nennen, die in letzter Zeit in verschiedenen Städten gegründet wurden. KOLODEY (1999) weist darauf hin, wie wichtig es für die Betroffenen sein kann, mit anderen Menschen im Gespräch zu sein, die Mobbing selbst erlebt haben. Einige Betroffene berichteten mir ebenfalls mündlich davon, wie sehr ihnen die Solidarität und Unterstützung solch einer Gruppe geholfen hat, ihre Situation zu bewältigen. Dieser Aspekt könnte in einer nächste Untersuchung mit aufgenommen werden.

## **8. Zusammenfassung**

### **◆ Thema und Ziel der Untersuchung**

Das Thema der Studie lautet: "Sozialer Stress, Konflikte und Mobbing in Sozialen Unternehmen". Als Soziale Unternehmen wurden Einrichtungen in Kirche und Diakonie ausgewählt. Untersuchungen zum Thema Mobbing lassen darauf schließen, dass die Mobbingrate im sozialen Bereich relativ hoch ist (ZAPF, 1999) und es sollte ermittelt werden, ob Mobbing auch im kirchlichen Bereich zu finden ist. Das Ziel der Untersuchung war aber nicht, eine bestimmte Mobbingrate zu erheben, sondern es ging in erster Linie darum, Zusammenhänge zu finden zwischen organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen und dem Auftreten von Mobbing.

Es lag ein Schwerpunkt der Arbeit darin, nach Ursachen von Mobbing zu forschen, um Voraussetzungen für gezielte Intervention und Prävention zu schaffen. Sozialer Stress und Soziale Stressoren standen dabei im Vordergrund dieser Studie. Ein anderer wichtiger Aspekt, der untersucht wurde, war das Verhalten der am Prozess Beteiligten.

Auf der Grundlage vorhergegangener Untersuchungen wurde ein Fragebogen entwickelt. Die Ergebnisse sollten auch der Replikation dienen (Fragebogen zum Thema "Mobbing", ZAPF, 1996 und Fragebogen zum Thema: "Befragung über Stress, Konflikte und Gesundheit am Arbeitsplatz", NORMANN und ZUR MÜHLEN, 2000). Dieser Fragebogen wurde größtenteils aus bestehenden Skalen zusammengestellt, es gibt aber auch eigene Items und wenige eigene Skalen.

Die Skalen erlangten zumeist eine gute bis befriedigende Reliabilität. Wegen zu geringer Reliabilität der Skala "Konflikte", die mir sehr wichtig war, wurden einige Items herausgenommen oder einzeln bewertet und für die Auswertung die Items aus zwei Skalen zusammengefasst. Es ergab sich die Skala: "Konflikte und Kommunikation", die eine hohe Reliabilität erlangte.

#### ◆ **Stichprobe**

Die Fragebögen wurden an MitarbeiterInnen verteilt, die in Kirchengemeinden, übergemeindlichen Einrichtungen, Kindergärten, Krankenhäusern oder Altenheimen tätig sind, überwiegend in den Bundesländern Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. Es wurden insgesamt 186 Fragebögen ausgewertet. Die Probanden sind MitarbeiterInnen in Kirche und Diakonie.

#### ◆ **Methode**

Die Daten wurden anhand eines SPSS Programms ausgewertet. Für die Gruppenvergleiche wurde eine ANOVA durchgeführt. Die Varianzhomogenität zwischen den Gruppen war außer bei Zeitdruck und Handlungsspielraum nicht gegeben, von daher habe ich als Post-Hoc-Test den Dunnett-T3-Test verwendet, der diese Voraussetzung nicht benötigt.

Die Skalen des Fragebogens erlangten bis auf wenige Ausnahmen eine hohe Reliabilität. Bei der Berechnung der Korrelationen ergaben sich sehr hohe Werte zwischen manchen Skalen, so dass nicht auszuschließen ist, dass Ähnliches gemessen wurde. Dies betrifft insbesondere die Skalen "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung", wie auch "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit"; hoch negativ korrelieren die Skalen "Soziale Unterstützung" und "Konflikte und Kommunikation" und "Soziale Unterstützung" und "Betriebsklima", "Wertschätzung" und Betriebsklima" und "Wertschätzung" und "Konflikte und Kommunikation". Die Diskriminanzanalyse zeigte, dass die Skala "Konflikte und Kommunikation" am besten zwischen den drei Gruppen differenzierte und damit auch Mobbing am genauesten beschreibt. Trotzdem erscheint es mir wichtig, dieses Ergebnis anhand weiterer Studien zu überprüfen, da es auch stichprobenabhängig sein könnte.

#### **Der Mobbingfragebogen als Kriterium für das Ausmaß von Mobbing**

Der Mobbingfragebogen, in dem 40 negative Handlungen aufgeführt werden, wurde auf einer fünfstufigen Skala angekreuzt. In meiner Stichprobe sind nur 29 Mobbinghandlungen berichtet worden, anders als in vorhergegangenen Studien. Trotzdem erwies sich der Fragebogen als wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen und als Kriterium für das Ausmaß von negativem Verhalten am Arbeitsplatz.

Da der Fragebogen auch von Personen ausgefüllt wurde, die sich selbst nicht als gemobbt einschätzten, konnte anhand der Skala auf diese Weise der Grad des "negativen Verhaltens am Arbeitsplatz" erfasst werden. Der Fragebogen erwies sich als wichtiges Kriterium, um genau dies zu beschreiben. Dies konnte an den Ergebnissen deutlich gezeigt werden.

### ◆ Ergebnisse der Untersuchung

Anhand der Mobbingskala (nach ZAPF, 1997) wurden drei Gruppen gebildet:

**1. Gruppe: "mobbing"** ; die Probanden, die nach Selbsteinschätzung in ihrer jetzigen Stelle gemobbt werden. Das waren in meiner Untersuchung 20 Personen.

**2. Gruppe: "high rate"**; diejenigen, die sich selbst nicht als gemobbt bezeichnen, aber auf der Mobbingskala einen überdurchschnittlichen Wert erhielten (Mobbingskala >8). Das heisst, dass diese MitarbeiterInnen ein relativ hohes Maß an negativen sozialen Handlungen erleben, aber dies bei ihnen nicht als Mobbing "ankommt". Hier wurden 61 Personen zugeordnet.

**3. Gruppe: "low rate"**; diejenigen, die sich weder als gemobbt bezeichnen, und zudem wenige Mobbinghandlungen berichten. Diese Gruppe entspricht in dieser Stichprobe einer Kontrollgruppe und wird durch 105 Teilnehmer vertreten.

Für Skalen, die nur nominal skaliert sind (z.B. Veränderung am Arbeitsplatz) habe ich die beiden ersten Gruppen zu einer Gruppe (high mobbing) zusammengefasst und gegen die Kontrollgruppe getestet. Dies schien mir wegen der Nähe in den Werten bei den übrigen Skalen legitim.

### Auftreten von Mobbing

In der Untersuchung konnte bestätigt werden, dass Mobbing auch in Kirche und Diakonie auftritt. Vorwiegend sind es MitarbeiterInnen im Bereich Kirchengemeinde, die gemobbt werden, aber Mobbing ist auch bei Verwaltungsangestellten, Krankenschwestern und AltenpflegerInnen zu finden. Weniger betroffen sind in dieser Stichprobe KüsterInnen, MusikerInnen, Physio- und ErgotherapeutInnen, Angestellte im höheren Dienst, Handwerker und Zivildienstleistende, evtl. weil sie relativ selbständig arbeiten, bzw. die Zivildienstleistenden, weil sie eine spezielle, befristete Rolle ausfüllen. Das Risiko für negative Handlungen am Arbeitsplatz scheint tatsächlich dort höher zu sein, wo viel Zusammenarbeit und Absprache nötig ist, wie schon an anderer Stelle vermutet wurde (s.o).

Alter und Geschlecht scheinen dabei eine geringe Rolle zu spielen, jedoch tendenziell die Arbeitsdauer, obwohl auch hier kein Unterschied signifikant wurde. Am wenigsten von Mobbing betroffen scheinen hier die MitarbeiterInnen zu sein, die schon mindestens 5 Jahre, aber nicht länger als 15 Jahre in ihrer Stelle sind - wenn man die Zahlen im Verhältnis zu den nicht gemobbtten Personen sieht. Man muss hier also zu Anfang einiges aushalten und sollte möglichst nicht viel länger als 10 Jahre in der gleichen Arbeitsstelle sein. Meine Interpretation: Man sagt, dass ein/e PfarrerIn oder DiakonIn nach 10 Jahren wechseln sollte, damit für die Kirchengemeinde Innovation möglich ist. Vielleicht gibt es hier einen Zusammenhang zwischen dieser impliziten Regel und Mobbingprozessen.

Auch der Unterschied im Blick auf Bildung wurde nicht signifikant, es gab aber in dieser Stichprobe die Tendenz, dass die MitarbeiterInnen mit höherer Bildung mehr Mobbing an ihrem Arbeitsplatz erleben als die anderen, was evtl. stichprobenabhängig ist.

### **Organisatorische Arbeitsbedingungen und Mobbing**

Die Annahme, dass organisatorische Arbeitsbedingungen mit Mobbing zusammenhängen, konnte wegen fehlender Reliabilität der ersten Skala und der nicht signifikanten Unterschiede der beiden anderen Skalen nicht vollauf bestätigt werden. Da aber einzelne Items der Skala "Veränderungen am Arbeitsplatz" signifikant werden und bei den beiden Skalen "Zeitdruck" und "Handlungsspielraum" Tendenzen deutlich zu sehen sind, kann die Annahme, dass äußere Arbeitsbedingungen in der Entstehung und Entwicklung von Mobbing eine Rolle spielen, auch nicht abgewiesen werden. Veränderung am Arbeitsplatz, deren Vorbereitungen und Auswirkungen scheinen im Blick auf Mobbing eine Rolle zu spielen, wie dies aus der Beantwortung der Items tendenziell ersichtlich wird. Hier wäre es sinnvoll, weiter genauer zu forschen. Für den praktischen Vollzug kann man den Hinweis geben, darauf zu achten, dass zum einen Veränderungen gut vorbereitet werden, zum anderen diese Veränderungen nicht zu Verschlechterungen für die Mitarbeitenden führt.

### **Das Soziale Klima am Arbeitsplatz und Mobbing**

Die Unterschiede zwischen den beiden ersten Gruppen und der Kontrollgruppe wurden bei den vier Skalen "Betriebsklima", "Konflikte und Kommunikation", "Soziale Unterstützung" und "Wertschätzung" hochsignifikant. Dies kann so interpretiert werden, dass da, wo insgesamt ein unbefriedigendes Arbeitsklima herrscht, die Kommunikation schlecht läuft und mit Konflikten nicht angemessen umgegangen wird, das Risiko für das Entstehen von Mobbingprozesse zunimmt.

Die Skala "Kommunikation und Konflikte" erbrachte zudem einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden ersten Gruppen. Dies könnte bedeuten, dass hier der Angelpunkt für das Thema Mobbing liegt. Zudem scheint auch die persönliche die Einstellung des Betroffenen zu Konflikten eine wichtige Rolle zu spielen. Hier ergab sich ebenfalls ein signifikanter Unterschied zwischen allen drei Gruppen. Menschen, die gemobbt werden, lassen sich nach eigenen Aussagen, von Konflikten in ihrer Arbeitsleistung beeinträchtigen, was für die TeilnehmerInnen der anderen Gruppen nicht in dem gleichen Maße der Fall ist. Dies könnte ein Hinweis auf eine Persönlichkeitskomponente sein. Mir erscheint dies ein besonders interessantes Ergebnis zu sein: Bei allen vier Skalen zeigt es sich, dass sich die Gruppe "high rate" mit ihren Werten zwischen der Gruppe "mobbing" und der Gruppe "low rate" liegt, aber immer näher bei der Gruppe "mobbing". Auch diese MitarbeiterInnen erleben ein schlechteres Betriebsklima, weniger Unterstützung und Wertschätzung als die dritte Gruppe, unterscheiden sich aber von der Gruppe "mobbing" durch ihre Einstellung zu Konflikten: Sie lassen sich in ihrer Arbeitshaltung nicht so sehr durch Konflikte beeinträchtigen. Daraus könnte man schließen, dass eine gesunde Einstellung zu Konflikten Mobbing entgegenwirkt.

Die Belastung durch erkrankte Mitarbeiter scheint in dieser Studie dagegen nicht von entscheidender Bedeutung zu sein, denn es ergab sich, anders als in der Untersuchung von NORMANN und ZUR MÜHLEN (2000) kein signifikanter Unterschied.

Zum Thema "Wertschätzung" wurden zusätzlich offene Items beantwortet, wo die Teilnehmer die Charaktereigenschaften eines/ einer am wenigsten geschätzten MitarbeiterIn beschreiben sollten, bzw. einschätzen sollten, wie diese Person sie selbst beschreiben würde. Für die Auswertung wurde die Anzahl der positiven Eigenschaften als Maß für Wertschätzung benutzt. Insgesamt haben

110 Personen Eigenschaften für die nicht geschätzten Mitarbeiter aufgezählt. Aus der Gruppe "mobbing" konnten von insgesamt 16 immerhin 9 (mehr als 50%) noch 1-2 positive Eigenschaften für die/ den am wenigsten geschätzten MitarbeiterIn finden, während dies in den anderen Gruppen in viel geringerem Maß der Fall ist: viele konnten sogar keine einzige Eigenschaft finden. Man könnte daraus folgern, dass Menschen, die gemobbt werden, eher unkritisch ihren "Feinden" gegenüber sind, könnte die Daten aber auch so interpretieren, dass sie den anderen Menschen eher mit Wertschätzung begegnen und häufig eher von deren mangelnder Wertschätzung überrascht sind.

Bei dem Item, dass erfassen sollten, wie der oder die am wenigsten geschätzte MitarbeiterIn die Person seinerseits beschreiben würde, ist festzuhalten, dass sich hier nur 87 (weniger als die Hälfte der TeilnehmerInnen) in der Lage sahen, sich in die andere Person hineinzufühlen. In der Gruppe "mobbing" sind es 11 (von 16), die davon ausgehen, dass der/ die nicht geschätzte MitarbeiterIn, keine positive Eigenschaft an ihnen findet, während in den anderen beiden Gruppen ganz andere Zahlen zu finden sind: Weniger als die Hälfte glauben, dass der/ die nicht geschätzte MitarbeiterIn bei ihnen keine positive Eigenschaft findet. Es gibt sogar einige, die glauben, dass der/ die andere nur oder fast nur positive Eigenschaften bei ihnen findet - während wir in der vorhergehenden Tabelle sahen, dass sie selbst zumeist keine positiven Eigenschaften bei dem unliebsamen Gegenüber finden konnten. Dies könnte so interpretiert werden, dass die Menschen, die sich in dieser Stichprobe als gemobbt bezeichnen, viel von ihrem Selbstwertgefühl eingebüßt haben oder es sind Menschen, die schon vorher wenig Selbstwertgefühl haben. In jedem Fall sind sie größtenteils davon überzeugt, von der/ dem am wenigsten geschätzten MitarbeiterIn nur noch negativ gesehen zu werden, während sie doch zumeist noch Gutes an ihm sehen können. Auch wenn dies nur eine kleine Stichprobe ist, entspricht es doch der Erfahrung von Menschen, die gemobbt werden: Sie finden sich häufig an einem Punkt wieder, wo sie - manchmal ohne ersichtlichen Grund - nur noch "abgeschätzt", aber nicht mehr wertgeschätzt werden.

Insgesamt lassen die Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen sozialem Klima und Mobbing gibt.

### **Gesundheitliche Faktoren und Mobbing**

Gesundheitliche Belastungen wurden anhand der beiden Skalen "Befindlichkeit" und "Gereiztheit und Belastetheit" subjektiv gemessen und an der Anzahl der Fehltag objektiv erfasst. Die Tests ergaben jeweils signifikante Unterschied zwischen den beiden ersten Gruppen und der dritten Gruppe. Die Ergebnisse könnten so interpretiert werden, dass sowohl Mobbing als auch ein hohes Maß von negativen Handlungen am Arbeitsplatz gesundheitliche Auswirkungen zur Folge hat. Der einzige Unterschied scheint hier zu sein, dass die Gruppe "high rate" nicht so viele Fehltag zu verzeichnen hat. Das könnte den Grund haben, dass es zumeist Menschen mit einer größeren Vulnerabilität sind oder dass andere Faktoren präventiv wirken, wie z.B. soziale Unterstützung im privaten Umfeld.

Da die Richtung der Kausalität auch hier nicht bestimmt werden kann, könnte man das Ergebnis auch anders interpretieren: Menschen, die unter psychosomatischen Beschwerden leiden, oft gereizt und wenig belastbar sind, könnten Anlass für Mobbingprozesse bieten. Es ist nicht zu vergessen, dass hier beide Deutungen möglich sein könnten, obwohl auch andere Untersuchungen davon

ausgehen, dass gesundheitliche Probleme häufiger die Folge als die Ursache von Mobbingprozessen sind.

### **Der Mobbingprozess**

Das Item "Ich habe Mobbing als Betroffener kennengelernt" haben insgesamt 43 TeilnehmerInnen mit "Ja" beantwortet, das sind 23,4%. Von den 43 beantworteten 41 von ihnen die nachfolgenden Fragen zum Verlauf des Mobbingprozesses. 20 Personen gaben an, dass sie in ihrer jetzigen Stelle gemobbt werden, 21 Personen wurden in einer früheren Stelle gemobbt und haben inzwischen einer neuen Stelle.

Das Item "Ich habe Mobbing bei einem anderen beobachtet" beantworteten 53 mit "Ja", das sind immerhin 30,8% der TeilnehmerInnen.

Selbst schon jemand anderen an seinem Arbeitsplatz gemobbt zu haben, gaben nur 7 zu, das sind gerade 4% der TeilnehmerInnen, was nicht verwundert, denn zum einen werden mobbende Personen eher selten solch einen Fragebogen ausfüllen wollen, zum anderen könnte hier auch bei manchen Gedankenlosigkeit im Spiel sein: Man weiss gar nicht, dass der mangelnde Respekt, die Ausgrenzung oder die verschiedenen negativen Handlungen, die man einem/einer anderen MitarbeiterIn entgegenbringt mit "Mobbing" bezeichnet werden könnte.

In den meisten Fällen liegt die Mobbingdauer zwischen 4 Monaten und 1 Jahr, in 28% sind es sogar mehr als 1 Jahr bis zu 3 Jahren. In 71,4% der Fälle liegt die Dauer des Mobbingprozesses über der von LEYMANN festgelegten Zeit von 6 Monaten.

Ca. 1/3 der betroffenen Personen geben an, täglich negativen Handlungen ausgesetzt (gewesen) zu sein, ca. 28% erleb(t)en 2-3 mal die Woche Mobbinghandlungen.

In den meisten Fällen scheinen die Angriffe von einem Einzelnen auszugehen, wie die untere Statistik zeigt, aber es sind in als 41,9% der Fälle auch mehrere Angreifer. Das sind ähnliche Ergebnisse, wie sie ZAPF in den meisten deutschen Studien fand (1999).

### **Verhalten der Vorgesetzten und KollegInnen**

In weit mehr als der Hälfte der Fälle waren Vorgesetzte an dem Mobbingprozess beteiligt, in etwas weniger, aber immer noch in mehr als 50% der Fälle sind die KollegeInnen verwickelt, in 9 Fällen waren Vorgesetzte und KollegInnen an dem Prozess aktiv beteiligt. In 1/4 der Fälle sind es nur Kollegen, die mobben. Untergebene waren es nur in einem Fall.

Im Mobbingverlauf selbst haben sich die Hälfte der Vorgesetzten aktiv beteiligt haben. 32,3% der Vorgesetzten haben versucht, die Situation zu klären. Davon waren aber nur 2 erfolgreich. Wie sie versucht haben, in den Prozess einzugreifen wurde hier leider nicht erfragt. Es gibt zudem einige Vorgesetzte, die anscheinend nichts von dem Mobbingprozess wussten und wieder andere, die etwas bemerken, aber nicht eingriffen. In 12 Fällen hörte der/ die Vorgesetzte der betroffenen Person nicht einmal zu, als sie versuchte, über ihre Situation zu sprechen.

Es wäre eine Untersuchung wert, solch ein Eingreifen oder Nicht-Eingreifen von Vorgesetzten genauer zu untersuchen. Welche Strategien werden wann gewählt und wie wirkt sich das auf die Situation aus?

### **Verhalten der gemobbten Personen**

Die betroffenen Personen berichteten davon, welche Strategien sie selbst gewählt haben, um auf Mobbing zu reagieren und wie dies ihre Situation beeinflusst hat. Es werden Strategien bevorzugt wie: Vorgesetzten einbeziehen (74,2%) - was in mehr Fällen die Situation verschlechtert als verbessert hat -, Hilfe im privaten Umfeld suchen (64,5%), sich sofort wehren (64,5%) - was die Situation in 42% der Fälle verschlechtert hat - und Gespräche mit den Angreifern führen (64,5%), was sich ebenfalls eher verschlechtern auswirkte. Weniger als die Hälfte der MitarbeiterInnen schalten die Mitarbeitervertretung ein oder suchen professionelle Hilfe außerhalb.

Es zeigte sich, dass folgende Strategien sich eher verbessernd als verschlechternd auswirkten: Hilfe im privaten Umfeld suchen, kündigen oder professionelle Hilfe einschalten. Die anderen Strategien wirkten z.T. eher verschlechternd oder veränderten die Situation auch gar nicht.

Man kann betroffenen Personen nach diesen Ergebnissen empfehlen, Hilfe außerhalb zu suchen, bzw., wenn möglich, zu kündigen und sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen.

Als Coping-Strategie könnte man ihnen zudem raten, sich an Menschen zu wenden, die ihnen emotionale Unterstützung geben, bei manchen sind es hier auch KollegInnen, die sich solidarisch zeigen.

Die Ergebnisse bestätigen insgesamt, dass das Verhalten derer, die am Mobbingprozess beteiligt sind, eine bedeutsame Rolle im Mobbingprozess spielt.

### **Mobbingursachen**

Die betroffenen Personen wurden aufgefordert, auf einer fünfstufigen Skala einzuschätzen, welche Gründe ihrer Meinung nach für den Mobbingprozess entscheidend waren. Es wurden folgende Gründe genannt (angegeben ist die Rangfolge):

- ◆ 1. "weil sie mich aus dem Betrieb herausdrängen wollten"
- ◆ 2. "weil das Betriebsklima insgesamt schlecht ist"
- ◆ 3. "wegen eines nicht ausgetragenen Konfliktes"
- ◆ 4. "weil insgesamt sehr viel Stress herrscht"
- ◆ 5. "weil eine ganz bestimmte (feindselige) Person dabei ist"
- ◆ 5. "aus Neid"
- ◆ 7. "weil sie mich nicht mögen"

In erster Linie scheint hier mikropolitisch bedingtes Mobbing vorzuherrschen. Ebenso spielen das Betriebsklima, Konflikte und Stress eine wichtige Rolle. Erst an fünfter Stelle finden sich feindselige Personen und Neid. Kaum eine Rolle spielen anscheinend Körperbehinderung, Krankheit, Aussehen, oder Nationalität. Die angegebenen Ursachen entsprechen interessanterweise den Ergebnissen der Mobbingkala: Es spielen vor allem organisationale Gründe eine Rolle, von daher werden auch eher organisationale Mobbinghandlungen gewählt, während Angriffe auf eine

Körperbehinderung, die Nationalität oder Einstellung des Betroffenen in dieser Stichprobe kaum vorkommen.

### **Prävention und Intervention**

Im Fragebogen wurden unterschiedliche Präventionsmaßnahmen vorgeschlagen, die von den TeilnehmerInnen auf einer fünfstufigen Skala bewertet werden sollten. Auf einer zweiten Skala sollten sie die Interventionsadressen ankreuzen, an die sie sich in einem Mobbingfall wenden würden.

Folgende Maßnahmen wurden von allen Gruppen als gleich wichtig angesehen (mit leicht unterschiedlichen Schwerpunkten):

- ◆ mehr Zeit für Konfliktlösung
- ◆ Schlichtungsgespräche
- ◆ Aufklärung
- ◆ Schulung von Vorgesetzten
- ◆ Unterstützung durch Schulung

Unterschiede zeigen sich vor allem bei der Idee, externe BeraterInnen einzuschalten: Hier bewerten mehr als die Hälfte der Gruppe "mobbing" und auch der Gruppe "high rate" Hilfestellung durch externe BeraterInnen als wichtig, während in der dritten Gruppe nur 1/3 dies für hilfreich halten. Auch Mobbing-Vereinbarungen werden vor allem von der Gruppe der gemobbten MitarbeiterInnen als wichtig eingestuft. Es wäre sinnvoll, zu erfahren, aus welchen Gründen die anderen Maßnahmen nicht oder wenig gewählt wurden. Aber dies wurde hier nicht erfragt.

In einer weiteren Skala wurde erfragt, an welche Interventionsadressen sich die TeilnehmerInnen in einem Mobbingfall wenden würden. Es gab folgendes Ergebnis (Rangfolge):

- ◆ 1. FreundInnen
- ◆ 2. die Mitarbeitervertretung
- ◆ 3. die Familie
- ◆ 4. eine Mobbing-Beratungsstelle
- ◆ 5. eine psychologische Beratung
- ◆ 6. eine Rechtsberatung

Die anderen Möglichkeiten werden weniger gewählt. Am seltensten wenden sich die MitarbeiterInnen an die Oberste Kirchenleitung.

Bei den Interventionsmaßnahmen gibt es in meiner Untersuchung Unterschiede zwischen den Gruppen: Menschen, die Mobbing selbst erfahren haben, wählen nicht in erster Linie als Intervention die Mitarbeitervertretung, so wie die Kontrollgruppe. Bedeutender scheint dagegen die emotionale Unterstützung im privaten Umfeld zu sein, aber auch Psychologische Beratung wird genannt. Letztere hat hier eine etwas wichtigere Stellung als bei den anderen Gruppen. Die Mobbing-Beratungsstelle wird von ca. der Hälfte der betroffenen Personen ebenfalls als wichtige Interventionsadresse eingeschätzt.

### **Alter, Familienstand, Bildung und Mobbing**

Im Vergleich der Mobbinggruppen und dem Alter der MitarbeiterInnen ergab sich keine Signifikanz. Die Ergebnisse zeigten, dass in jedem Altersabschnitt ungefähr gleich viele Menschen gemobbt wurden oder viele negative Handlungen berichteten. Ebenso ergaben sich keine signifikanten Unterschiede im Blick auf den Familienstand oder die Bildung. Es scheinen in dieser Untersuchung tendenziell jedoch eher Menschen mit höherer Bildung gemobbt zu werden.

### **Geschlecht und Mobbing**

In der Mobbinggruppe waren die Geschlechter zu gleichen Teilen vertreten. In der Kontrollgruppe waren wesentlich mehr Frauen als Männer, in der Gruppe "high rate" ebenfalls etwas mehr Frauen. Es ergab sich von daher ein signifikanter Unterschied, was aber wahrscheinlich eher darauf zurückzuführen ist, dass Frauen auch dann bereit sind, einen Fragebogen ausfüllen, wenn sie nicht betroffen sind, als darauf, dass Frauen eher nicht von Mobbing betroffen sind als Männer.

### **Arbeitsdauer und Mobbing**

Am wenigsten von Mobbing betroffen scheinen hier die MitarbeiterInnen zu sein, die schon mindestens 5 Jahre, aber nicht länger als 15 Jahre in ihrer Stelle sind - wenn man die Zahlen im Verhältnis zu den nicht gemobbtten Personen sieht.

### **◆ "Warnsignale" für Mobbing**

Da der Fragebogen auch von Personen ausgefüllt, die sich selbst nicht als gemobbt einschätzten, konnte anhand der Mobbingkala der Grad des "negativen Verhaltens am Arbeitsplatz" auch für diese Personen erfasst werden. Die Ergebnisse lassen die Folgerung zu, dass in dem Maße, wie negative Handlungen am Arbeitsplatz zu finden sind, auch bestimmte Phänomene in stärkerem Ausmaß zu finden sind, bzw fehlen. Von daher möchte ich diese als "Warnsignale" bezeichnen, da die Richtung der Kausalität nicht eindeutig geklärt werden kann.

"Warnsignale" in der Einrichtung und im Team:

- ◆ ein schlechtes Betriebsklima
- ◆ zunehmende Konflikte und schlechte Kommunikation
- ◆ weniger soziale Unterstützung
- ◆ weniger Wertschätzung

bei den betroffenen Personen:

- ◆ schlechtere Befindlichkeit
- ◆ mehr Gereiztheit und Belastetheit

Man sollte diese "Warnsignale" beachten , ganz gleich, ob sie Ursache oder Folge des Prozesses sind.

◆ **Möglichkeiten für Prävention und Intervention:**

Aus den Ergebnissen der Studie können zusammenfassend in erster Linie folgende Möglichkeiten für Prävention und Intervention vorgeschlagen werden:

Im Blick auf die Einrichtungen:

- ◆ Mehr Zeit für Konfliktlösung
- ◆ Schulung der Führungskräfte, besonders im Bereich Konfliktmanagement
- ◆ Einsetzen von externen Beratern
- ◆ Aufklärung zum Thema

Für die Betroffenen:

- ◆ Ein gesundes Selbstwertgefühl / Selbstwerttraining
- ◆ Eine gesunde Einstellung zu Konflikten / Konflikttraining
- ◆ Sich emotionale Unterstützung holen  
(bei nahestehenden Personen, solidarischen KollegInnen oder professionellen BeraterInnen, evtl. in Selbsthilfegruppen)
- ◆ Sich professionellen Rat holen (externe Berater, Mobbing-Beratungsstelle, Rechtsberatung)
- ◆ evtl. Mitarbeitervertretung einschalten
- ◆ Wenn die Situation unerträglich wird: kündigen

Hier sind im Theorieteil und in vorhergegangenen Untersuchungen viele weitere Ideen genannt worden, die ich an dieser Stelle nicht mehr aufführen.

**9. Gedanken zum Abschluss**

In dieser Studie konnten einige Aspekte zum Thema Mobbing beleuchtet werden, und zusätzlich zu vorhergegangenen Studien einige neue Erkenntnisse gewonnen werden. Für besonders wichtig halte ich die Tatsache, dass es außer den TeilnehmerInnen, die sich als gemobbt bezeichnen und denen, die nicht gemobbt werden, viele andere gibt, die sich im "Zwischenbereich" befinden. Sie leiden ebenfalls, wenn auch nicht im gleichen Ausmaß, unter Beeinträchtigungen.

Im Blick auf Persönlichkeitsaspekte, die präventiv oder fördernd für Mobbing sein könnten, gab es in dieser Studie Hinweise, wie z.B. das Selbstwertgefühl oder die Einstellung zu Konflikten, wo der Unterschied zwischen den gemobbt Personen und denen, die sich im Vorfeld von Mobbing bewegen, ebenfalls deutlich wurde.

Meine Absicht war es u.a., etwas mehr über die "Schwelle" zu erfahren, die überschritten werden muss, so dass Mobbing entsteht. Dies konnten die Ergebnisse der Studie ein wenig beleuchten.

Es bleiben noch viele Fragen offen, doch an den Schluss möchte ich die Hoffnung setzen, dass weitere Untersuchungen noch neue Ideen und Möglichkeiten eröffnen, wie man Sozialem Stress, Konflikten und Mobbing adäquat begegnen kann.

## 10. Nachwort und Dank

Das Thema "Mobbing" wurde für mich interessant, als ich die zusammenfassende Arbeit von ZAPF (1999) las. Ich möchte ihm und seinen MitarbeiterInnen an dieser Stelle für die Anregungen danken, die ich in den verschiedenen Arbeiten gewonnen habe und für die Bereitstellung der Forschungsergebnisse und Instrumente für unser Fachgebiet.

Auf die Idee, daraus eine Diplomarbeit zu machen, kam ich aber erst in meiner Diplomprüfung im Fach "Arbeits- und Organisationspsychologie", bei der Mobbing mein Spezialthema war. Das Gespräch mit Herrn Prof. Dr. GREIF warf so viele neue Gedanken auf, dass ich das Thema gern genauer untersuchen wollte. Ich bin Herrn Prof. Dr. GREIF als meinem ersten Betreuer dankbar für die Unterstützung, die ich im Blick auf die Planung der Untersuchung und die inhaltliche Arbeit erhalten habe. Ich habe von seiner reichen Erfahrung sehr profitiert und die Begegnungen auch als sehr wertschätzend erlebt.

Eine weitere Danksagung geht an PD Dr. GEDIGA, dessen methodische Hilfestellung und Unterstützung in der Entwicklung und Auswertung des Fragebogens für mich sehr wichtig war. Die guten Tipps, welche Tests wichtig wären und welche nicht, die schnellen Antworten auf meine Anfragen per e-mail und die geduldigen Erklärungen haben mir sehr geholfen, manche Hindernisse schneller zu überwinden. Vor allem danke ich ihm, für die Ermutigungen, die ich bei ihm erhalten habe.

Es gab für mein Thema gute Vorarbeiten und ich möchte mich besonders bei Gieselheit NORMANN und Livia ZUR MÜHLEN bedanken, deren Untersuchung und ihre Erkenntnisse daraus, dazu beigetragen haben, dass ich eine gute Voraussetzung für meine Arbeit hatte. Gieselheit NORMANN möchte ich zudem für die begleitende Unterstützung und die interessanten Gespräche zum Thema danken.

Auch meinem Mann möchte ich danken für die vielen kleinen Tipps, die mir bei der Arbeit am Computer zugute kamen und für sein Korrekturlesen zum Schluss. Dank auch an meine FreundInnen, die mir geduldig und meist auch interessiert zuhörten, wenn ich das Thema Mobbing einbrachte und mir auch emotionale Unterstützung gaben

Nicht zuletzt möchte ich den MitarbeiterInnen aus Kirche und Diakonie danken, die es durch ihre Unterstützung und oder eigene Teilnahme möglich gemacht haben, dass diese Untersuchung stattfinden konnte. Ihnen im besonderen ein herzlicher Dank für all die Mühe, die Sie investiert haben.

**11. Anhang****11.1 Ausführliche Tabellen****A: Quellen der Skalen des Fragebogens**

<b>Untersuchungsbereich</b>	<b>Items</b>	<b>Quellen</b>
1. Arbeitsbereich	a) Art d. Bereiches : 7 Items	eigene Items
	b) Dauer: 8 Items	ZAPF, 1998; NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000)
2. Arbeitsplatzbedingungen	a) Veränderungen am Arbeitsplatz (7 Items)	eigene Items (in Anlehnung an NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000)
	b) Zeitdruck (6 Items)	ISTA (SEMMER, ZAPF, DUNCKEL, 1994), bzw. ZAPF(1998), bzw. NORMANN & ZUR MÜHLEN, (2000) eigenes Item (Nr.6)
	c) Handlungsspielraum (5 Items)	ISTA (SEMMER, ZAPF, DUNCKEL, 1994), bzw. ZAPF(1998), bzw. NORMANN, & ZURMÜHLEN (2000)
3. Soziales Klima am Arbeitsplatz		
3.1 Sozialer Stress	a) Betriebsklima (9 Items)	FRESE, ZAPF (1987); NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000)
	b) Konflikthafte Situationen (5 Items)	nach NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000)
	c) Kommunikation (5 Items)	GREIF et. al.  3 eigene Items (Nr. 4,5,6)
3.2 Soziale Ressourcen	a) Soziale Unterstützung (5 Items)	NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000) (Nr. 3,4) eigene Items angelehnt an: Greif et. al. (Nr. 1,2,5,6)
	b) Wertschätzung (5 Items/ 4 offene Items)	eigene Items
4. Gesundheitsfaktoren	a) Psychosomatische Beschwerden (22 Items)	MOHR (1991); bzw. ZAPF (1997) (1 eigenes Item: 21; und 1 Item: Ursache)
	b) Gereiztheit/ Belastetheit (8 Items)	MOHR (1986)

<b>Untersuchungsbereich</b>	<b>Items</b>	<b>Quellen</b>
5. Daten zur Bestimmung des Phänomens Mobbing	7 Items	eigene Items angelehnt an: KOLODEJ (1999)
6. Erfassung des Ausmaßes der Mobbinghandlungen	Mobbinghandlungen (40 Items) 1 offenes Item	nach ZAPF (1997) nach LEYMANN (1989) eigenes Item
7. Verhalten der sozialen Gruppe am Arbeitsplatz	9 Items	nach ZAPF (1997)
8. Vorgesetztenverhalten	8 Items	ZAPF (1997)
9. Verhalten des Betroffenen	11 Items	eigene Items
10. Mobbing-Ursachen	Mobbinggründe (24 Items) 1 offenes Item	ZAPF (1997) eigenes Item
11. Krankheitstage/ Fehltage	3 Items	nach ZAPF (1998)
12. Prävention/ Intervention	a) Prävention (10 Items) b) Interventionsadressen (10 Items)	NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000) eigene Items (angelehnt an NORMANN & ZUR MÜHLEN, 2000)
12. Soziodemographische Daten	18 Items	ZAPF (1997) bzw. NORMANN & ZUR MÜHLEN (2000) eigene Items

**B Korrelationen der Mobbinghandlungen mit relevanten Skalen**

		Mobbing- handlungen	Betriebs- klima	Konflikte und Kommuni- kation	Konflikte
<b>Mobbing- handlungen</b>	Korrelation nach Pearson	1,000	,455**	,447**	,338**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,000	,000
	N	186	186	186	186
<b>Betriebsklima</b>	Korrelation nach Pearson	,455**	1,000	,710**	0,550**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,000	,000
	N	186	186	186	186
<b>Konflikte und Kommunikation</b>	Korrelation nach Pearson	,447**	0,710**	1,000	0,634**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,	0,000
	N	186	186	186	186
<b>Konflikte</b>	Korrelation nach Pearson	,338**	,550**	,634**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	,
	N	186	186	186	186
<b>Kommunikation</b>	Korrelation nach Pearson	,378**	,641**	,907**	,498**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	0,000
	N	186	186	186	186
<b>Soziale Unterstützung</b>	Korrelation nach Pearson	-,383**	-,697**	-,797**	-,504**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	0,000
	N	186	186	186	186
<b>Wertschätzung</b>	Korrelation nach Pearson	-,282**	-,640**	-,658**	-,495**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	0,000
	N	186	186	186	186
<b>Befindlichkeit</b>	Korrelation nach Pearson	,343**	,936**	,387**	,322**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	0,000
	N	186	186	186	186
<b>Gereiztheit/ Belastetheit</b>	Korrelation nach Pearson	,210**	,415**	,488**	,292**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	0,000
	N	186	186	186	186

## Korrelationen

		Kommuni- kation	Soziale Unterstützung	Wertschät- zung
Mobbing- handlungen	Korrelation nach Pearson	0,378**	-0,383**	-0,281**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186
Betriebsklima	Korrelation nach Pearson	0,641**	-0,697**	-0,640**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186
Konflikte und Kommunikation	Korrelation nach Pearson	0,907**	-0,797**	-0,658**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186
Konflikte	Korrelation nach Pearson	,498**	-,504**	-,495**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186
Kommunikation	Korrelation nach Pearson	1,000	-,736**	-,631**
	Signifikanz (2-seitig)	,	0,000	0,000
	N	186	186	186
Soziale Unterstützung	Korrelation nach Pearson	-,736**	1,000	,761**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	,	0,000
	N	186	186	186
Wertschätzung	Korrelation nach Pearson	-,631**	,761**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	,
	N	186	186	186
Befindlichkeit	Korrelation nach Pearson	,310**	-,328**	-,362**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186
Gereiztheit/ Belastetheit	Korrelation nach Pearson	,401**	-,431**	-,328**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186

## Korrelationen

		Befindlichkeit	Gereiztheit/ Belastetheit
Mobbing- handlungen	Korrelation nach Pearson	,343**	,210**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,004
	N	186	186
Betriebsklima	Korrelation nach Pearson	,396**	,415**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Konflikte und Kommunikation	Korrelation nach Pearson	,387**	,488**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Konflikte	Korrelation nach Pearson	,322**	,488**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Kommunikation	Korrelation nach Pearson	,310**	,401**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Soziale Unterstützung	Korrelation nach Pearson	-,328**	-,431**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Wertschätzung	Korrelation nach Pearson	-,362**	-,328**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000
	N	186	186
Befindlichkeit	Korrelation nach Pearson	1,000	,594**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	186	186
Gereiztheit/ Belastetheit	Korrelation nach Pearson	,594**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	186	186

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

## 11.2 Auflistung der Tabellen und Abbildungen der Diplomarbeit

### Teil I: Theoretischer Teil

#### Tabellen:

Tab. 1: Zusammenhang zwischen sozialen Stressoren und anderen Arbeitsplatzbedingungen (aus: GREIF, 1991)	S. 33
Tab. 2: Mobbing und Merkmale beim Opfer (aus: ZAPF, 1999)	S. 43

#### Abbildungen:

Abb. 1: Mobbing in unterschiedlichen Branchen in Deutschland (aus: ZAPF, 1999)	S. 13
Abb. 2: Betriebliche Stellung der Mobbingtäter (aus: ZAPF, 1999)	S. 14
Abb. 3: Mögliche Ursachen für Mobbing	S. 23
Abb. 4: Die Mobbing-Basis im Opfer-TäterIn-Verhalten (aus: ZUSCHLAG, 1997)	S. 46
Abb. 5: Vernetzung der Aufgabenbereiche eines Mobbing-Kontaktes (aus: WIEDL, GREIF, 1998)	S. 14

### Teil II: 2 Empirischer Teil

#### Tabellen:

Tab. 1: Arbeitsbereiche	S. 72
Tab. 2: Faktoren der Skala "Mobbinghandlungen"	S. 78
Tab. 3: Die drei untersuchten Gruppen	S. 83
Tab. 4: Kreuztabelle: Arbeitsbereich und Mobbinggruppen	S. 84
Tab. 5: Arbeitsplatzveränderung und Mobbing	S. 87
Tab. 6: Betriebsklima imVergleich der drei Gruppen	S. 90
Tab. 7: Konflikte und Kommunikation im Vergleich der drei Gruppen	S. 91
Tab. 8: Einstellung zu Konflikten	S. 91
Tab. 9: Belastung durch erkrankte Mitarbeiter	S. 92
Tab. 10: Soziale Unterstützung und Mobbinggruppen	S. 94
Tab. 11: Wertschätzung und Mobbinggruppen	S. 95
Tab. 12: Einschätzung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiters	S. 96

Tab. 13: vermutete Fremdeinschätzung durch den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter	S. 97
Tab. 14: Befindlichkeit	S. 99
Tab. 15: Ursachen für Beschwerden	S. 99
Tab. 16: Gereiztheit und Belastetheit	S. 100
Tab. 17: Fehltage	S. 101
Tab. 18: Korrelationen der übrigen Skalen mit der Skala "Mobbinghandlungen"	S. 103
Tab. 19: Struktur-Matrix	S. 104
Tab. 20: Kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten	S. 105
Tab. 21: Funktion bei den Gruppen-Zentroiden	S. 106
Tab. 22: Klassifizierungsergebnisse	S. 107
Tab. 23: Mobbing jetzt oder früher	S. 109
Tab. 24: Mobbingdauer	S. 110
Tab. 25: Mobbinghäufigkeit	S. 110
Tab. 26: Ausgehen der Attacken von einem Einzelnen oder einer Gruppe	S. 111
Tab. 27: Beteiligung von Vorgesetzten und KollegInnenn am Mobbingprozess	S. 111
Tab. 28: Verhalten des/ der Vorgesetzten	S. 113
Tab. 29: Verhalten der betroffenen Personen	S. 113
Tab. 30: Mobbinggruppen und Alter	S. 117
Tab. 31: Mobbinggruppen und Bildung	S. 118
Tab. 33: Mobbinggruppen und Arbeitsdauer	S. 119
Tab. 33: Präventionsmaßnahmen	S. 120
Tab. 34: Mobbinggruppen und präferierte Präventionsmaßnahmen	S. 121
Tab. 35: Mobbinggruppen und präferierte Interventionsmaßnahmen	S. 122

### Abbildungen:

Abb. 1: Verteilung der Gruppen auf die unterschiedlichen Berufe	S. 85
Abb. 2: Arbeitsplatzveränderung und Mobbinghandlungen	S. 86
Abb. 3: Mittelwert-Diagramm der Skala "Zeitdruck" für die drei Gruppen	S. 88
Abb. 4: Mittelwert-Diagramm der Skala "Handlungsspielraum" für die drei Gruppen	S. 89
Abb. 5: Mittelwert-Diagramm "Soziale Unterstützung" und Mobbinggruppen	S. 93

Abb. 6: Mittelwert-Diagramm "Wertschätzung"	S. 95
Abb. 7: Mobbing als Kontinuum	S. 106
Abb. 8: Kanonische Diskriminanzfunktion	S. 108
Abb. 9: Beteiligung von Vorgesetzten und KollegInnen	S. 112
Abb. 10: Mobbinggruppen und Geschlecht	S. 116
Abb. 11: Interaktionsgrafik "Konflikte und Kommunikation" und Mobbingwerte	S. 125

## 12. Literaturverzeichnis

Becker, Michael, "Mobbing am Arbeitsplatz", in: Neurologie Psychiatrie, 1995, 9 (5), S. 274-281

R. J. Blindenbacher, "Organisationsstrukturen in sozialen Einrichtungen, Verlag Paul Hauptmann, Bern, Stuttgart, Wien, 1997

Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf, "Führung und Leitung in sozialen Organisationen", Luchterhand, Neuwied, 1996

Brommer, Ulrike, "Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise", Orell Füssli Verlag Zürich, 1993

Eiselen, Tanja; Nowosad, Martin, "Mobbing" in: Bamberg, Eva; Ducki, Antje; Metz, Anna, "Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung", Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 1998, S. 301-313

Glasl, Friedrich, "Konfliktmanagement", Verlag Paul Haupt, Bern, 1993

Goffmann, E. "Asyle", Frankfurt am Main, 1972

Greif, Siegfried u.a. (Hrsg.), "Arbeits- und Organisationspsychologie" Psychologie Verlags Union, München, 1989

Greif, Siegfried u.a. (Hrsg.), "Psychischer Stress am Arbeitsplatz", Hogrefe, Göttingen, 1991

Greif, Siegfried und Wiedl, Karl-Heinz, "Störungen betrieblicher Organisationen: Klassifikation und Diagnostik", 1998

Hahne, Anton, "Konflikte unter Kollegen", in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1994, 63 (3), 188-193

Hesse, Jürgen; Schrader, Hans-Christian, "Krieg im Büro" Eichborn, Frankfurt a. M., 1993

Knorz, Carmen; Zapf, Dieter, "Mobbing - eine extreme Form von sozialen Stressoren am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1996, 40 (N.F.14) (1) S. 12-21

- Kollmer, Norbert, "Mobbing im Arbeitsverhältnis", Forkel Verlag, Heidelberg, 1997
- Kolodey, Christa, "Mobbing", WUV, Universitätsverlag, Wien, 1999
- Krohne, Heinz W., "Angst und Angstbewältigung", Kohlhammer, Stuttgart, 1996
- Leymann, Heinz, "Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann", Rowolt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 1998
- Neuberger, Oswald, "Übel mitspielen in Organisationen", Hampp, München, 1999
- Niedl, Klaus, "Mobbing: Feindseligkeiten im Krankenhaus", in: Müller, Matthias, "Personal-Management im "Unternehmen" Krankenhaus", Manz, Wien, 1996
- Niedl, Klaus, "Mobbing/ Bullying am Arbeitsplatz", Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, Hampp, München, 1995
- Normann & zur Mühlen, " Stress und Mobbing in zwei Organisationen", unveröffentlichte Diplomarbeit, Osnabrück, 2000
- Porsch, Alexandra, "Mobbing am Arbeitsplatz", herg. v. Baier, Hartung-Gorre, 1995
- Ruhner, Karl (Pseudonym), "Mobbing in den Kirchen" in: Psychologie Heute, 1997, 24 (8), S. 26-27
- Schuler, (Hrsg.), "Lehrbuch Organisationspsychologie", Verlag Hans Huber, Bern, 1992
- Stroebe, Wolfgang et.al, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York, 1992
- Thomas, Rudolf-F., "Chefsache Mobbing", Gabler, Wiesbaden, 1993
- Vester, H.Günter, "Sozialer Stress und seine Folgen in der BRD", in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.43, Heft 2, 1991, S. 558-569
- Wagner-Haase, Monika, "Mobbing: Angstausslösende Bedingungen am Arbeitsplatz - Psychosomatische Folgen und Möglichkeiten der Prävention", in: Buerckstümmer, Elfriede u.a., "Angst und Depression", Roderer, Regensburg, 1996, S. 57-86
- Walter, Henry "Kleinkrieg am Arbeitsplatz". Konflikte erkennen, offenlegen und lösen, Campus, Frankfurt a. M., 1993
- Wiedl und Greif, "Störungen betrieblicher Organisationen: Intervention", 1998

Zapf, Dieter, "Mobbing in Organisationen", Überblick zum Stand der Forschung", in: Zeitschrift für A & O, 43. Jahrgang (N.F. 17) / Heft 1 / 1999

Zuschlag, Bernd, "Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz". Erfolgreiche Mobbing-Abwehr durch systematische Ursachenanalyse, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 1997

## **2. Tests und Fragebögen**

Greif, S. et al. "Dokumentation der Skalen zum Forschungsprojekt Psychischer Stress am Arbeitsplatz - hemmende und fördernde Bedingungen für humane Arbeitsplätze", Osnabrück, 1991

Normann & zur Mühlen, " Stress und Mobbing in zwei Organisationen", unveröffentlichte Diplomarbeit, Osnabrück, 2000

Leymann, Heinz, "Leymann Inventory of Psychological Terror" (dgvt-Materialie Nr. 33, Tübingen, Dt. Gesellschaft für Verhaltenstherapie, 1996

Leymann, Heinz, "Handanleitung für den LIPT-Fragebogen", Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Tübingen, 1996

Zapf, Dieter, "Mobbing", Frankfurt, 1997

Semmer, Zapf, Dunkel, (1994) bzw. ZAPF (1997a), " ISTA" -Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse

-----  
Mechthild Iburg, 15. Januar, 2001