

# Sozialer Stress durch Mobbing

Prof. Dr. Sven Max Litzcke (FH Bund)

(Gekürzte und bearbeitete Fassung des Kapitels 3 aus: Litzcke, Sven / Schuh, Horst: Belastungen am Arbeitsplatz: Strategien gegen Stress, Mobbing und Burn-out. 2. Aufl., Köln 2003. Siehe dort ausführlicher und mit weiteren Quellenangaben)

## 1 Einleitung

Was hat Mobbing mit Stress zu tun? Mobbing ist ein extremer sozialer Stressor am Arbeitsplatz (Knorz & Zapf, 1996; Zuschlag, 2001). So besteht nach Willingsdorfer et al. (2002) ein hoher Zusammenhang zwischen sozialen Stressoren und Mobbing. Premper (2002) berichtet, dass gut ein Viertel der Patienten in psychosomatischen Kliniken Problemen am Arbeitsplatz schildern. Ohne direkt danach befragt zu werden, gaben gut 10 Prozent der Patienten an, gemobbt zu werden.

**Mobbing = sozialer Stressor**

Nachfolgend werden Mobbinghandlungen, der „typische“ Mobbingablauf und Mobbingfolgen geschildert. Mobbing kann – wie andere Stressoren auch – eine Kettenreaktion auslösen: Mobbing erzeugt Stress. Unter Stress verändert sich das Verhalten, das wiederum kann Irritationen bei Kollegen und damit erneute Mobbinghandlungen hervorrufen. Daraus kann ein neuer sozialer Stressor entstehen und der Teufelskreis schließt sich.

Bekannt wurde der Begriff Mobbing durch Veröffentlichungen von Heinz Leymann (1993), der das Phänomen von Schikanen am Arbeitsplatz systematisch untersuchte. Sein Konzept wurde in einer Vielzahl populärwissenschaftlicher Veröffentlichungen aufgegriffen, jedoch meist unscharf verwendet.

**Die Diskussion über Mobbing ist stark polarisiert**

Die öffentliche Diskussion um das Thema Mobbing ist stark polarisiert. Auf der einen Seite finden sich dramatische Schilderungen über Mobbingopfer und über die gesellschaftliche Verbreitung von Mobbing. Auf der anderen Seite stehen die Skeptiker, die schlichtweg die Existenz des Phänomens bestreiten und die Mobbingopfer für nicht tauglich zur Diskussion von Konflikten und Schikanen am Arbeitsplatz hal-

ten. Individuelle und psychische Probleme sehen die Skeptiker nicht als Folge von Ausgrenzung am Arbeitsplatz, sondern als deren Ursache (Premper, 2002). In diesem Spannungsbogen bewegt sich das Thema Mobbing. Zur Einordnung von Mobbing in den Kontext von Stress und Burn-out siehe im Detail Litzcke und Schuh (2003).

## 2 Was ist Mobbing?

Der Begriff leitet sich aus dem englischen „to mob“ ab, was **Definition** so viel heißt wie bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen (Neuberger, 1999). Der Ursprung des Wortes liegt wahrscheinlich in der Bezeichnung „mobile vulgus“. Übersetzt heißt das „aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel“ (Premper, 2002). Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff „Mobbing“ ähnlich inflationär gebraucht wie der Begriff „Stress“. Man spricht umgangssprachlich schon bei einzelnen Streitereien oder Beleidigungen von Mobbing. Das verwässert den Begriff und verniedlicht das Problem. In dieser Ausarbeitung wird Mobbing in Anlehnung an Meschkutat et al. (2002) so definiert: Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird.

Zunächst handelt es sich bei Mobbing um eine Situation in einem festen sozialen Rahmen: Mobbing geschieht im Arbeitsleben. Die Arbeitskollegen kann man sich nicht aussuchen. Man arbeitet nicht zusammen, weil man sich mag, sondern weil man eine bestimmte Aufgaben lösen soll. Wer sich in dieser Zwangsgemeinschaft nicht wohl fühlt, kann nur selten einfach gehen. Mobbing tritt kaum in freiwilligen Zusammenschlüssen wie Sportvereinen oder Freizeitclubs auf; ganz einfach deshalb, weil derjenige, der sich nicht akzeptiert fühlt, sich einen anderen Verein oder ein anderes Hobby suchen kann. Die festen Rahmenbedingungen des Arbeitslebens sind daher eine Voraussetzung für Mobbing. **Mobbing setzt festen sozialen Rahmen voraus**

Im Laufe eines Arbeitstags begegnen sich Kollegen häufig, und es wird viel kommuniziert – überwiegend fachlich, aber auch privat. In jedem Arbeitsfeld gibt es konfliktbelastete Kommunikation. Stellen Sie sich vor, Herr Heller ist im Stress und faucht seine Kollegin an: „Können Sie nicht die Tür zu- **Unbearbeitete Konflikte sind der Nährboden für Mobbing**

machen, oder haben Sie bei sich zu Hause Säcke vor den Türen.“ Konfliktbelastete Kommunikation kann aber auch ohne Worte geschehen. Wenn Herr Heller der Kollegin den Gruß verweigert oder demonstrativ über ihren Kopf hinweg redet, als sei sie Luft, ist die Kommunikation ebenfalls konfliktbelastet. Aber ist das schon Mobbing? Dazu müsste die konfliktbelastete Kommunikation systematisch und über längere Zeit andauern. Wenn Herr Heller seine Kollegin Frau Müller schon seit einer Woche nicht mehr grüßt, ist es mehr als ein normaler Streit. Wenn das seit Monaten so geht, wird Frau Müller stark darunter leiden. Wenn nicht nur Herr Heller, sondern die ganze Arbeitsgruppe aufhört, Frau Müller zu grüßen, entsteht enormer psychischer Druck. Spätestens dann liegt Mobbing vor.

Mobbing ist der bekannte Begriff für Dinge, die es schon lange gibt: Ignorieren, Einschüchtern, Bloßstellen, Intrigen spin-  
nen (Schröter, 2000). Je nach psychischer Stabilität und Selbstbewusstsein des Betroffenen zeichnet sich mehr oder weniger rasch ein Leistungsabfall ab. Die betroffene Person verbraucht den größten Teil ihrer Energie, um sich im sozialen Gefüge des Teams oder der Abteilung zu behaupten und ihren sozialen Status aufrechtzuerhalten. Soziale Isolation, Fehlen positiver und geballte negative Rückmeldungen sowie vorenthaltene Informationen machen die betroffene Person ziel- und orientierungslos und damit auch handlungsunfähig. Geplagt von Selbstzweifeln und Angst kämpft sie um den Erhalt der eigenen Würde und verhält sich immer unsicherer. Das Selbstbild wird destabilisiert. Psychosomatische Stresssymptome wie Durchfall, Migräne, Nasennebenhöhlenerkrankungen etc. entwickeln sich zu chronischen Krankheitsbildern.

#### **Typische Wirkungen von Mobbing**

Für eine gesicherte Übersicht bedarf es vor allem empirischer Daten. Mit dem Mobbing-Report (Meschkutat et al., 2002) liegt erstmals eine repräsentative Datenerhebung für die Bundesrepublik Deutschland vor. Von Ende 2000 bis Anfang 2001 wurden rund 4.400 Personen zu den Basisdaten befragt, in die vertiefende Studie gingen rund 1.300 Personen ein. Danach wurden 2,7 Prozent zum Zeitpunkt der Befragung gemobbt, 11,3 Prozent gaben an, schon einmal in ihrem Leben gemobbt worden zu sein. Die aktuelle Mobbingquote beträgt bei der erwerbstätigen Bevölkerung

#### **Die harten Fakten**

2,7 Prozent. Bei einer Gesamtbeschäftigtenzahl von rund 39 Millionen (Stand: Oktober 2002; Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden) entspricht das einer absoluten Zahl von rund 1 Million Menschen. Rechnet man die Lebensmobbingquote von 11,3 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung um, so ist jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter schon mindestens einmal im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit gemobbt worden. Zur aktuellen Mobbing-situation im Einzelnen (Meschkutat et al., 2002):

- Das Mobbingrisiko von Frauen liegt um 75 Prozent höher als das von Männern.
- Einem leicht erhöhten Mobbingrisiko ist die Altersgruppe der 55-jährigen und älteren Mitarbeiter ausgesetzt. Am stärksten betroffen sind jedoch die unter 25-Jährigen.
- Zur leichten Vergleichbarkeit von Berufsgruppen haben die Autoren einen Mobbing-Risiko-Faktor eingeführt, der den Anteil der Mobbingfälle aus einer Berufsgruppe in Relation zu dem Anteil der Beschäftigten in der Berufsgruppe stellt. Der Faktor ist der Multiplikator im Verhältnis zum durchschnittlichen Mobbingrisiko.
  - Verlagskaufleute tragen mit 4,3 das größte Mobbingrisiko. Ein großes Risiko tragen mit 2,9 auch administrativ tätige Personen und mit 2,8 soziale Berufe wie Sozialarbeiter, Sozial- und Heilpädagogen, Erzieher, Alten- und Kinderpfleger. Immer noch doppelt so hoch wie der Durchschnitt ist das Risiko für Verkaufspersonal (2,0) sowie Bank- und Versicherungsangestellte (2,0).
  - Im mittleren Bereich liegen (0,8–1,2) Metallverbindungsberufe, Werkzeug- und Formenbauberufe, Elektroberufe, Berufe in der Textilherstellung, Maschinen- und Anlagenführer, Ingenieure, Berufe des Wasser- und Luftverkehrs, Lehrer, geistes- und naturwissenschaftliche Berufe.
  - Unterdurchschnittliche Mobbingrisiken haben Groß- und Einzelhandelskaufleute (0,5), Reinigungs- und Entsorgungsberufe (0,5), Berufe des Landverkehrs (0,3) sowie landwirtschaftliche Berufe (0,1).

- Ein extrem geringes Mobbingrisiko (0,0) haben tierwirtschaftliche Berufe, Gartenbauberufe, Forst- und Jagdberufe, Berufe in der Glasherstellung und -bearbeitung, Papierherstellungs- und -verarbeitungsberufe, Gießereiberufe, Berufe in der Lederherstellung, technische Zeichner, Sicherheitsberufe.
- Von den Arbeitern werden 3,3 Prozent, von Angestellten 2,9 und von Beamten 1,5 Prozent gemobbt. Ein besonders hohes Mobbingrisiko tragen Auszubildende mit 4,4 Prozent.

Es gibt keine Personengruppe und keinen Beruf, der vollständig von Mobbing verschont bleibt. Allerdings bestehen durchaus Risikokonstellationen. So ist die junge Sozialarbeiterin einem vielfach höheren Mobbingrisiko ausgesetzt als der männliche 45- bis 55-jährige Angestellte in der Landwirtschaft (Meschkutat et al., 2002).

### 3 Wie zeigt sich Mobbing?

Leymann (1993) arbeitete fünf Handlungstypen für Mobbing auf individueller Ebene heraus (im Detail Litzcke & Schuh, 2003): **Fünf Handlungstypen von Mobbing**

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
- Angriffe auf die soziale Beziehung
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

Diese von Leymann vorgeschlagene Liste wird immer wieder wegen Unvollständigkeit, Redundanzen und logischen Inkonsistenzen kritisiert. Diese Kritik ist aber prinzipiell gegen jegliche Art von Liste vorzubringen. So lange keine überzeugende Alternative vorliegt, bietet die Leymannliste einen guten Orientierungsrahmen. Auf Basis der Systematik Leymanns hat Zuschlag (2001) eine detailliertere Liste erstellt; die wichtigsten Handlungen sind allerdings bereits bei Leymann enthalten und diese reichen aus, um sich einen Überblick zu Mobbinghandlungen zu verschaffen. Nach Meschku-

tat et al. (2002) sind folgende Handlungen besonders häufig: Gerüchte und Unwahrheiten verbreiten, Arbeitsleistungen falsch bewerten, Sticheleien und Hänseleien, Informationsverweigerung, Ausgrenzung und Isolierung.

Am häufigsten ist das Verbreiten von Unwahrheiten und Gerüchten, womit das persönliche und fachliche Ansehen der betroffenen Person infrage gestellt wird. Zum Beispiel wird unterstellt, psychisch krank oder alkoholabhängig zu sein. Die Verursacher von Gerüchten lassen sich nur schwer identifizieren, damit haben die Betroffenen es sehr schwer, sich zu wehren. Differenziert nach Geschlecht, Alter, beruflichem Status und Tätigkeitsniveau sind merkmalsstypische Mobbinghandlungen zu beobachten (Meschkutat et al., 2002). Angriffe gegen Frauen spielen sich überwiegend im sozialen, weniger im arbeitsbezogenen Kontext ab. Bei Männern ist es umgekehrt, sie sind häufiger von Mobbing betroffen, das im fachlichen Kontext stattfindet und weniger von feindseligen Handlungen, die auf der Ebene der sozialen Beziehungen angesiedelt sind. Jüngere Beschäftigte werden überwiegend fachlich diskreditiert, ältere hingegen dadurch, dass ihnen Arbeit entzogen wird. Arbeiter werden am häufigsten durch Gerüchte, Unwahrheiten, Sticheleien, Hänseleien und Beleidigungen gemobbt, am seltensten werden sie bei der Arbeit behindert. Bei den Beamten ist es genau umgekehrt. Gerüchte etc. sind selten, aber Arbeitsentzug findet häufig statt. Personen, deren Tätigkeit auf unterem Niveau angesiedelt ist, leiden am meisten unter Gerüchten etc. Personen, deren Tätigkeit auf hohem Niveau angesiedelt ist, fühlen sich häufig durch Verweigerung wichtiger Informationen gemobbt.

#### **Häufigste Handlungen bei Mobbing**

Nach Zapf (1999) kann man die Mobbinghandlungen in folgende fünf Strategien zusammenfassen:

- Mobbing als organisatorische Maßnahme, die schwerpunktmäßig die Arbeitsaufgaben und den Entzug von Entscheidungskompetenz betreffen.
- Soziale Isolierung: Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen und lässt sich nicht mehr ansprechen. Man meidet die betroffene Person und grenzt sie aus.
- Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre: Man macht die Person lächerlich und reißt Witze über das Privatleben.

#### **Fünf Mobbingstrategien**

- Verbale Drohungen oder verbale Aggression wie anschreien, kritisieren und demütigen vor versammelter Mannschaft.
- Androhung und Ausübung körperlicher Gewalt.

Besonders aufgrund der Erfahrungen von Mobbingberatungsstellen wurde der Begriff Mobbing über die gerade vorgestellte individuelle Perspektive hinaus erweitert: **Mobbing in systemischer Sicht**

- Mobbing auf dynamischer Ebene
  - Gruppe sucht Sündenbock für Leistungsabfall
  - Gruppe zeigt Einstellungen oder Werte, die zur sozialen Isolation von Teammitgliedern führen
  - Gruppe handelt im Sinne des Dreiecks Initiator – Richter – Vollstrecker
- Mobbing auf organisationaler Ebene
  - Betriebliche Konflikte werden mit Macht gelöst
  - Mobbing wird als Disziplinierungsmittel eingesetzt
  - Geplante Rechtsverletzungen durch Führungsebenen

Die Weitung des Blicks ist wichtig, weil man sich aus der Verengung auf das Opfer löst. Auch ohne das konkrete Mobbingopfer gäbe es Konflikte, sie müssten jedoch in anderer Weise bearbeitet werden oder es gäbe statt diesem ein anderes Opfer.

## 4 Wie verläuft Mobbing?

Mobbing wird immer wieder als Phasenverlauf beschrieben. **Phasenmodell**  
 Derzeit am verbreitetsten ist ein 5-Phasenmodell (Schild/Heeren, 2001; Mittelstaedt, 1998; Meschkutat et al., 2002), das nachfolgend vorgestellt wird.

### 4.1 Konflikte, einzelne Vorfälle

Konflikte sind normale Vorgänge an jedem Arbeitsplatz. Im **Es fängt schleichend an**  
 Hinblick auf den Mobbingverlauf ist entscheidend, wie man mit einem Konflikt umgeht. Oft werden Konflikte nach kurzer Zeit beigelegt, zum Beispiel entschuldigt man sich für eine beleidigende Äußerung. Problematisch wird ein Konflikt, der

unbearbeitet bleibt und unterschwellig wirkt. Leicht entwickelt sich eine aggressive, gereizte Stimmung unter den Mitarbeitern. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Konflikt eskaliert und in Mobbing umschlägt. Das Verhalten der Betroffenen ist gekennzeichnet von Irritiertheit, Reizbarkeit und sachbezogenem Argumentieren für den eigenen Standpunkt. Im Vordergrund steht jedoch das Bemühen um eine rationale Konfliktlösung, untergründig spielen aber schon Verunsicherung, Verärgerung und Angst eine Rolle.

#### **4.2 Selbstverteidigungszwang als Mobbingvoraussetzung**

Die Sachauseinandersetzung tritt in den Hintergrund, der Konflikt wird personifiziert. Die eigene Machtposition wird als ernstlich und dauerhaft bedroht erlebt. Die Verunsicherung der Beteiligten ist bereits stark. Die Bereitschaft, soziale Normen zur Absicherung der eigenen Position zu umgehen, wächst. Man versucht den Gegner zu unkontrollierten Reaktionen zu provozieren, um dessen Gesichtsverlust voranzutreiben. Ein erheblicher Teil der Arbeitszeit wird zur Konfliktaustragung genutzt. Nun stellen sich bei dem Betroffenen erste Stresssymptome ein, die im weiteren Verlauf stärker werden. Diese zweite Phase muss nicht zwingend durchlaufen werden, mitunter geht Phase eins direkt in Phase drei über.

**Erste Symptome zeigen sich**

#### **4.3 Eskalationsschleifen**

Mit der gemobbten Person will niemand mehr zusammenarbeiten. Sie wird nicht mehr akzeptiert und respektiert. Dadurch wird sie unsicher, macht Fehler, fällt auf. Ihr schlechtes Befinden, das erst durch Mobbing entstanden ist, dient zur Rechtfertigung weiterer Ausgrenzungen. Der reguläre Arbeitsablauf wird gestört, so dass die Organisation die gemobbte Person zunehmend als lästig empfindet. Der gemobbten Person wird nahe gelegt, zu kündigen oder sich einen anderen Arbeitsplatz in der Organisation zu sichern. Der Gesamtzustand des Mobbingopfers, hervorgerufen unter anderem durch die soziale Isolation und die Zurückweisungen, verschlechtert sich bis hin zu schweren Erkrankungen. Die zu Beginn eventuell noch gleichstarken Konfliktparteien haben sich inzwischen als „Täter“ und „Opfer“ verfestigt. Die

**Die Spirale dreht sich**

Emotionen der Beteiligten wirken von außen betrachtet irrational.

In dieser Phase müssen sich die „offiziellen Stellen“ der Sache annehmen, weil der Arbeitsablauf gestört ist. Die Intervention der Vorgesetzten richtet sich häufig nicht auf eine konstruktive Beilegung der angespannten Situation, sondern auf das Opfer, das als Störer wahrgenommen wird. Die Situation des Betroffenen wird schlechter, vor allem wird die oft vorhandene Hoffnung auf eine „gerechte“ Behandlung durch Vorgesetzte enttäuscht und das Ohnmachtgefühl wächst. Durch den offiziellen Charakter sinken die Chancen, die Situation durch eine Versetzung ohne großes Aufsehen zu entschärfen. Die Gerüchteküche brodelt, und ein unvoreingenommener Neustart wird durch vorausseilende Negativinformationen vereitelt.

#### **4.4 Fehldiagnosen**

Der Gesundheitszustand hat sich so verschlechtert, dass **Gesundheit leidet** spätestens jetzt Kontakt zu Ärzten oder Psychologen aufgenommen wird. Aus Sicht des Betroffenen kommt es oft zu Fehldiagnosen, die als ungerecht empfunden werden. Oft erkennen Ärzte und Psychologen nicht, dass die Arbeitsbedingungen die Hauptursache für Krankheiten und seelische Störungen sind. Viele ärztliche und psychologische Fachleute verfügen nur über eine geringe Kenntnis der Arbeitswelt. Deswegen können sie oft nicht verstehen, wie jemand aufgrund von Problemen am Arbeitsplatz erkranken kann. Die Folge davon sind personenzentrierte Diagnosen wie „Wechseljahrdepression“ oder „Psychovegetatives Erschöpfungssyndrom“. Durch die öffentliche Diskussion des Begriffs und die Arbeit der Mobbingberatungsstellen hat sich die Situation in den letzten Jahren allerdings erheblich verbessert. In vielen Städten kennen die Mobbingberatungsstellen Ärzte und Psychologen, die sich zu dem Thema qualifiziert haben und kompetent behandeln.

#### **4.5 Endstation**

Die Betroffenen werden sozusagen aufs Abstellgleis geschoben. Viele verbleiben zwar in der Organisation, werden aber ausgegrenzt, erhalten sinnlose oder unterfordernde Arbeitsaufträge und werden räumlich und sozial isoliert. Am **endgültige Niederlage**

Ende schließt man die Betroffenen aus der Arbeitswelt aus, indem man sie langfristig krankschreibt, frühverrentet oder kündigt. Im Extremfall versuchen die gemobbten Personen, die Konflikte am Arbeitsplatz mit Gewalt zu lösen oder begehen Selbstmord.

Das Kernproblem des Mobbing ist die soziale Isolation und die Stigmatisierung des Opfers. Selbst wenn nur eine Person mobbt, ändert sich durch die Angriffe auch die Reaktion des Umfelds. Leymann hat festgestellt, dass die Mobbergruppe im Verlauf größer wird. Auch ursprünglich neutrale Personen schlagen sich auf die Seite des Mobbers. Eine weitere Gruppe sind die so genannten Möglichmacher (Leymann, 1993), die sich zwar nicht beteiligen, die das Mobben aber registrieren und sich von dem Opfer zurückziehen, eventuell aus Angst selbst gemobbt zu werden. Damit ist der Weg in die soziale Isolation beschritten. Gerüchte führen zur Parteinahme auch bisher unvoreingenommener Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass der Betroffene auf die Angriffe reagiert. Oft denkt er noch in Kategorien von Schuld und Wiedergutmachung, während das Umfeld schon längst mit der Isolierung begonnen hat. Das verständliche Bestehen auf Wiedergutmachung wird oft als Halsstarrigkeit gedeutet und führt tiefer in die Isolation. Auch reagiert der Betroffene zunehmend mit Misstrauen und Unfreundlichkeit. Daraufhin distanzieren sich auch anfänglich neutrale Personen. Die fehlende soziale Unterstützung verschlechtert das Bewältigungsvermögen des Betroffenen drastisch. Verhaltensweisen, die eigentlich der Entspannung der Situation dienen sollen, werden von den Mobbern umgedeutet, zum Beispiel als unterwürfiges oder arrogantes Verhalten, so dass sich neue Ansatzpunkte für Mobbinghandlungen ergeben. Leymann (1993) trifft es auf den Punkt: „Was der Betroffene auch immer unternimmt, um sich zu retten, es sind die anderen, die einseitig darüber urteilen, ob er wieder gut aufgenommen wird, oder nicht.“

**Kernproblem soziale Isolation und Stigmatisierung**

Das Verteidigungsverhalten wird falsch interpretiert. Anstatt das Verhalten in Beziehung zur sozialen Situation, das heißt zu den Angriffen zu setzen, unterstellt man, das Verhalten sei in der Persönlichkeit begründet: Mutmaßungen über die Persönlichkeit und Charaktermängel bahnen den Weg zur Stigmatisierung. Je verzweifelter sich das Opfer wehrt, desto enger zieht sich die Schlinge. Leymann (1995) geht davon aus,

**Verteidigungsverhalten wird falsch interpretiert**

dass sich 5 bis 10 Prozent der Mobbingopfer schwere psychische Erkrankungen zuziehen. Was mit Unwohlsein, Kopfschmerzen, Magenproblemen, Niedergeschlagenheit und Antriebslosigkeit beginnt, kann in Depressionen, Drogenmissbrauch oder -abhängigkeit enden.

Es ist nicht zwingend, dass jeder Betroffene alle Phasen durchlebt, es können Phasen übersprungen, der Mobbingprozess kann unterbrochen oder gestoppt werden. Nach Meschkutat et al. (2002) erleben rund 60 Prozent alle Eskalationsstufen, auch gravierende Folgen wie arbeitsrechtliche Schritte oder Krankschreibungen.

Nach Meschkutat et al. (2002) wird von den gemobbten Personen jeder vierte Betroffene täglich und jeder dritte Betroffene mehrmals wöchentlich gemobbt. Der Zeitraum, in dem die Gemobbten von feindseligen Handlung betroffen waren, beträgt im Durchschnitt der abgeschlossenen Fälle 16,4 Monate. Am häufigsten dauert ein Mobbingprozess rund 12 Monate. In den meisten Mobbingfällen waren drei bis fünf Personen feindselig aktiv. Allerdings geben knapp drei Viertel der Betroffenen an, dass Mobbing am Anfang nur von einer Person ausging und sich im Laufe des Prozesses weitere Personen anschlossen (Meschkutat et al., 2002).

**Jeder Vierte wird täglich gemobbt**

## **5 Mobbingursachen**

Für die Entstehung von Mobbing kann man nur selten einen einzelnen Auslöser verantwortlich machen. Die Persönlichkeiten der Beteiligten spielen ebenso eine Rolle wie das Organisationsklima, der Führungsstil der Vorgesetzten und konjunkturelle Rahmenbedingungen. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust verbunden mit schlechten Wechselchancen hält Betroffene länger an ihrem Arbeitsplatz als dies bei günstigeren Bedingungen der Fall wäre. Unter günstigen Rahmenbedingungen kann ein Konflikt oft noch gelöst werden, unter ungünstigen Bedingungen kann ein- und derselbe Grundkonflikt zu Mobbing eskalieren (Meschkutat et al., 2002).

**Eine Einzelerklärung genügt nicht**

Die Frage nach Mobbingursachen kann man so formulieren (Premper, 2002; Zuschlag, 2001): Weshalb mobbt dieser Mobbingtäter gerade dieses Mobbingopfer mit genau dieser Mobbingmethode zu diesem Zeitpunkt? Zur Beantwortung dieser Frage kann man in drei Bereichen suchen:

**Ursachensuche**

- Ursachen im Mobbingtäter
- Ursachen im Mobbingopfer
- Ursachen in der Arbeitsorganisation und in der betrieblichen Situation

## 5.1 Mobbingtäter

In den westlichen Industrienationen vollzieht sich ein nachhaltiger Wertewandel. Die Globalisierung schürt Existenzängste und verunsichert. Als Richtschnur des Erfolgs dienen persönliches Fortkommen und Eigennutz. Mitarbeiter wollen einerseits mitreden und mitentscheiden, andererseits ist oft ihre Bereitschaft gesunken, Verantwortung und Konsequenzen (mitzu-)tragen. Dies schafft neue Probleme, vor allem auch dann, wenn die Entscheidungsbefugnisse und Informationswege unklar sind. Viele Vorgesetzte fühlen sich verunsichert (Schuh & Ambrosy, 2001). Wann sollen Führungskräfte ihre Führungsaufgabe wahrnehmen und unbequeme Entschlüsse fällen, und bei welchen Entscheidungen ist eine Mitsprache der Mitarbeiter geboten? Sobald ein Machtvakuum entsteht, könnte dies ausgenutzt werden und das kann der Anfang von Grenzüberschreitungen, Machtmissbrauch und Mobbing sein. Mögliche Folgen: Übergriffe von Mitarbeitern gegen Vorgesetzte, von Vorgesetzten gegen Mitarbeiter oder von Mitarbeitern untereinander.

**Veränderungsdruck überfordert**

In einigen Fällen geht Mobbing direkt vom Vorgesetzten aus. Leider ist es mitunter geradezu Firmenpolitik, Zwietracht unter den Mitarbeitern zu säen und alle, die eine eigene Meinung haben, zu ducken. Gerade wenn Entlassungen anstehen, dulden viele Unternehmen Mobbing unter den Mitarbeitern oder fördern es sogar. Mobbing ist aus der Sicht solcher Unternehmen billiger als ein Sozialplan. Mögliche Ursachen für Übergriffe eines Vorgesetzten gegen Mitarbeiter sind (Zuschlag, 2001):

**Vorgesetzte als Täter**

- Ängste der Vorgesetzten (vor Autoritätsverlust, vor Faulenzen der Mitarbeiter etc.)
- Disziplinierung von Mitarbeitern
- Antipathie
- Sich am Ärger und der Wut anderer erfreuen (Sadismus)

- Revanchereaktionen/Racheaktionen auf von Mitarbeitern verursachte Probleme oder verursachten Ärger

Mobbing von oben ist aber nur ein Teil des Problems. In der Untersuchung von Meschkutat et al. (2002) wurde auch gefragt, von wem die Mobbinghandlungen ausgehen. Dabei waren die Angreifer:

- zu 38 Prozent nur der Vorgesetzte,
- zu 13 Prozent Vorgesetzte und Kollegen,
- zu 22 Prozent nur ein Kollege,
- zu 20 Prozent Gruppen von Kollegen und
- zu 2 Prozent nur Untergebene.

In der Hälfte aller Fälle sind Vorgesetzte am Mobbing beteiligt. Auch in anderen Stichproben aus dem deutschen Raum waren die Vorgesetzten jeweils zu über 50 Prozent am Mobbing beteiligt. Unter den mobbenden Vorgesetzten ist der Anteil direkter Vorgesetzter doppelt so hoch wie der Anteil indirekter Vorgesetzter. Allerdings sind auch in mehr als der Hälfte der Fälle Kollegen am Mobbing beteiligt. Hingegen hat Mobbing von unten Seltenheitswert mit Ausnahme bei Beamten mit 11 Prozent im Vergleich zum Durchschnitt von 2 Prozent. Je niedriger die hierarchische Position ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von Kollegenmobbing, je höher die hierarchische Position ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von Vorgesetztenmobbing. Die Attacken von Vorgesetzten konzentrieren sich auf die Arbeitsebene, die der Kollegen stärker auf Feindseligkeiten auf sozialer Ebene. Männer sind etwas stärker vom Vorgesetztenmobbing, Frauen etwas stärker vom Kollegenmobbing betroffen (Meschkutat et al., 2002, 67 ff.). Männer treten häufiger als Mobber (59 Prozent) in Erscheinung als Frauen (41 Prozent). Dabei gilt, dass Männer in 80 Prozent der Fälle und Frauen in 43 Prozent der Fälle von einem Mann gemobbt werden.

**Mitarbeiter als Täter**

Tendenziell wird damit eher gleichgeschlechtlich gemobbt. Mit dem Lebensalter steigt das Risiko, vom Vorgesetzten gemobbt zu werden, kontinuierlich an. Relativ selten mobben Personen unter 35 und über 54 Jahren. Das Risiko, von gleichaltrigen oder älteren Personen gemobbt zu werden, ist relativ hoch. Zugespitzt formulieren Meschkutat et al. (2002,

**Frauen mobben Frauen und Männer mobben Männer**

75): „Ein typischer Mobber ist ein männlicher Vorgesetzter zwischen 35 und 54 Jahren, der bereits langjährig im Betriebe beschäftigt ist.“

Mögliche Ursachen für Übergriffe von Kollegen (Zuschlag, 2001, 36):

- Wichtige Informationen werden vorenthalten, um durch den Informationsvorsprung den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.
- Ärgerliche Reaktionen gegen „Drückeberger“, deren Arbeit mit erledigt werden muss.
- Eine Gruppe versucht, ein Mitglied zur Anpassung an die von der Mehrheit aufgestellten Forderungen zu zwingen.
- Eine persönliche Feindschaft (oder auch Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitsplatzsituation).
- Man lässt seine Spottlust oder seinen Unwillen an sozial schwächeren Mitgliedern aus, zum Beispiel an Behinderten.
- Man wählt jemanden aufgrund seiner Andersartigkeit als Opfer aus (Geschlecht, Rasse, Glaubenszugehörigkeit, Gewohnheiten etc.).

Wenn Mobbing zwischen Kollegen entsteht, ist der Vorgesetzte gefragt. Er hat nicht nur die Weisungsbefugnis, sondern auch eine Fürsorgepflicht für alle seine Mitarbeiter. Ein guter Vorgesetzter wird schnell merken, wenn einzelne Kollegen gemobbt werden, und er wird rechtzeitig eingreifen. Je früher er eingreift, umso besser sind seine Chancen, den Mobbingprozess schon im Ansatz zu stoppen.

**Vorgesetzter muss bei Mobbing einschreiten**

Das Mobbing von unten nach oben ist zwar selten, aber es kommt vor. Mögliche Ursachen für Übergriffe gegen Vorgesetzte:

**Auch Vorgesetzte sind Opfer**

- Die Belegschaft begehrt gegen einen unerwünschten (neuen) Vorgesetzten auf.
- Ein Vorgesetzter wird aufgrund seines kränkenden, ungerechten oder autoritären Auftretens oder aufgrund anderer „Unzulänglichkeiten“ angegriffen.

- Man bringt eine Führungskraft in Misskredit, um dann selbst den Posten übernehmen zu können.

Stucke (2002) zeigt, dass hoch narzisstische Personen mit geringer Selbstkonzeptklarheit am häufigsten mobben. Hoch narzisstische Personen zeichnen sich durch eine Selbstüberschätzung aus. Ein überhöhter Selbstwert liegt vor, wenn der Selbstwert die realen Fähigkeiten einer Person übersteigt. Von geringer Selbstkonzeptklarheit spricht man, wenn das Selbstwertgefühl zeitlichen und situativen Schwankungen unterliegt und unsicher ist. Wenn das überzogen positive Selbstbild infrage gestellt wird, resultiert daraus aggressives Verhalten gegenüber der Bedrohung. Dadurch wird die eigene Überlegenheit demonstriert und das verletzte Selbstbild wieder hergestellt. Aggression ist somit eine Folge der Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und negativer Fremdbewertung (Stucke, 2002). Die Diskrepanz ist bei Personen mit überhöhtem aber instabilem Selbstbild besonders groß. Tatsächlich zeigen narzisstische Personen nach Misserfolg mehr Ärger (Stucke & Sporer, 2002).

**Narzissen mobben häufig**

Zusammenfassend kann man sagen, dass es im Wesentlichen vier Ursachengruppen bei den Mobbingtätern gibt (Zapf, 1999):

**Vier Ursachengruppen bei Mobbingtätern**

- Mikropolitisch Mobbing, um einen missliebigen Mitarbeiter an den Rand oder aus der Organisation zu drängen, so genannte „inoffizielle Personalarbeit“.
- Mobbing als Strategie zur Selbstwertstabilisierung. Basis ist das Gefühl des Bedrohtwerdens in einem für den Selbstwert relevanten Bereich. Angst davor, in irgendeiner Hinsicht unterlegen oder nicht anerkannt zu sein. Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße. Angst davor, von anderen nicht ausreichend informiert oder für unfähig gehalten zu werden, was in die Furcht münden kann, aus der eigenen Position verdrängt zu werden.
- Mobbing als Strategie zur Statussicherung. Der Täter hat ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung, Bewunderung und Machtausübung. Mängel und Fehler werden anderen zugeschrieben und diese werden zum Sündenbock gemacht. Häufig liegen ein Hang zum Perfektionismus, mangelnde Empathie und geringe Delegati-

onsfähigkeit vor. Dass andere den Eindruck gewinnen könnten, man sei seinen Aufgaben nicht gewachsen, oder das Geschick und die Fähigkeit reichten nicht zur sachgerechten Anleitung, Kontrolle und Führung der zugeordneten Mitarbeiter aus, wird als Bedrohung für den Status wahrgenommen.

- Nichtbewusstes Mobbing. Ungenügend wahrgenommene Konflikte führen zu aufgestautem Ärger. Es kommt zu kränkenden und schädigenden Handlungen, deren Wirkungen sich der Täter kaum bewusst ist.

## 5.2 Mobbingopfer

Es kann vorkommen, dass Merkmale einer Person den Mobbingprozess auslösen. Das heißt nicht automatisch, dass der vom Mobbing Betroffene „selbst schuld“ ist. Für die Entstehung der Mobbingsituation kann es ausreichen, dass eine Person in einer bestimmten Gruppe aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Geschlechts, ihrer Hautfarbe, ihrer kulturellen oder nationalen Identität in eine sozial herausgehobene Stellung geraten ist. Die gleiche Person kann in einer anderen Gruppe vollkommen akzeptiert und sehr beliebt sein. In Schweden ist festgestellt worden, dass Frauen in typischen Männerberufen, aber auch Männer in typischen Frauenberufen häufig von Mobbing betroffen sind. Mobbing trifft oft sozial Schwächere; zum Beispiel alleinerziehende Mütter oder Behinderte. In Schweden wurde eine Untersuchung in einer sozialen Organisation durchgeführt, die viele Behinderte eingestellt hat, weil der schwedische Staat diese Einstellungen finanziell unterstützt. Es ergab sich, dass 4 Prozent der Nichtbehinderten von Mobbing betroffen waren. Diese Zahl entspricht dem schwedischen Durchschnitt. Von den Behinderten waren allerdings 21,5 Prozent von Mobbing betroffen, also mehr als fünfmal so viel.

Die Frage, inwieweit Mobbingopfer die Mobbinghandlungen mitverursachen, wird sehr kontrovers diskutiert. Teilweise wird selbst die Diskussion dieser Frage als Verunglimpfung der Opfer gesehen. Hier geht es jedoch nicht um die Verschiebung der Verantwortung vom „Täter“ zum „Opfer“, sondern um die Frage, welche Eigenschaften und Merkmale die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Mobbingopfer zu werden. Nach

**Auch Mobbingopfer haben  
Anteile**

Premper (2002) und Zuschlag (2001) sind folgende Faktoren relevant:

- Leistungsprobleme: Die erforderlichen Kenntnisse oder Fähigkeiten fehlen. Es liegt eine geringe Anstrengungsbereitschaft oder eine hohe Fehlerquote vor. **Ursachen bei Mobbingopfern**
- In der Persönlichkeit begründete Probleme: Geringe soziale Kompetenz, niedriges Selbstwertgefühl, starke Stimmungsschwankungen, Neigung zur Depressivität, geringe Selbstwirksamkeitserwartung, Neigung, sich leicht angegriffen und gekränkt zu fühlen, starke Unsicherheit.
- Soziale Anpassungsprobleme: Betreffender gibt sich arrogant, greift in Kompetenzen anderer ein oder bringt moralische oder leistungsmäßige Überlegenheit zum Ausdruck und stellt sich so ungewollt ins Abseits. Oder er sondert sich ab, diffamiert andere und zeigt sich starr und rigide in seinen Haltungen. Er verstößt gegen die betriebliche Ordnung, enthält anderen wichtige Informationen vor oder zeigt einen Minimalismus auf Kosten anderer.
- Auffälligkeit der äußeren Erscheinung: zu groß, klein, dick, dünn, buckelig, mit fehlenden Gliedmaßen, affektierter Gang, auffällig modern oder auffällig altmodisch gekleidet.
- Krankheiten wie Behinderungen, Epilepsie, Hautauschlag, Tics, Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit, penetranter Körper- oder Mundgeruch.

Die Durchsicht der Liste zeigt, dass Mobbingopfer in manchen Punkten konkreten Anlass für Ablehnung geben können. Statt angemessen mit einem solchen Konflikt umzugehen, kann es in der Folge zu Mobbing kommen.

Meschkat et al. (2002) haben Mobbingopfer befragt, warum sie aus ihrer Sicht gemobbt wurden. Trotz der Problematik von Ursachenvermutungen zur eigenen Person – häufig wird die Situation mehr beachtet als eigene Anteile – geben die Ergebnisse Hinweise auf mögliche Ursachen. Rund 60 Prozent der Betroffenen vermuten, dass sie gemobbt werden, weil sie unerwünschte Kritik geäußert haben, gefolgt von 58 Prozent, die vermuten, dass sie als Konkurrenz emp- **Die Sicht der Opfer**

funden wurden. Alle anderen Motive folgen mit erheblichem Abstand. So gaben 37 Prozent an, sie seien wegen ihrer starken Leistungsfähigkeit und 23 Prozent wegen angeblich zu schwacher Leistung gemobbt worden. Rund 40 Prozent sehen Spannungen zwischen Vorgesetzten und Betroffenen als Ursache an. Dabei vermuten Frauen mit 18 Prozent dreimal so häufig wie Männer, dass ihre Geschlechtszugehörigkeit von zentraler Bedeutung für das Mobbing sei. Ähnlich ist die Verteilung hinsichtlich des vermuteten Motivs Aussehen, das 12 Prozent der Frauen als Ursache vermuten. Bei den unter 25-Jährigen spielen Spannungen mit dem Vorgesetzten eine sehr viel seltenere Rolle als bei allen anderen Altersgruppen. Überdurchschnittlich häufig geben sie an, ihr Arbeitsstil, ihre unzureichende Leistungsfähigkeit und ihre erst kurze Anwesenheit in der Organisation spielten eine Rolle. Auffällig sind auch die Häufungen bei Lebensstil, Geschlecht, Aussehen und Nationalität. Gegen die häufig unterstellte Vermutung, ältere Mitarbeiter seien weniger leistungsfähig, spricht, dass die über 55-Jährigen unterdurchschnittlich häufig angeben, wegen unzureichender Leistung gemobbt worden zu sein.

Mehr als die Hälfte der Befragten war häufiger als einmal von Mobbing betroffen. Zunächst ließe das auf Ursachen bei der betroffenen Person schließen. Allerdings zieht Mobbing individuelle Folgen nach sich, die längere Zeit und die auf die Persönlichkeit des Betroffenen wirken. Zudem entwickeln eine Reihe von Personen aus dem betrieblichen Umfeld ein Misstrauen gegen die gemobbte Person. Bei einem Wechsel innerhalb der Organisation eilt der „Ruf“ häufig schon voran (Meschkutat et al.(2002). Letztlich muss derzeit offen bleiben, ob es persönliche Ursachen bei den gemobbten Personen gibt, oder ob Mobbingprozesse zu systematischen Veränderungen im Verhalten und der Persönlichkeit führen, die das Risiko eines erneuten Mobblings steigen lassen. Vor allem auch deshalb, weil eine ausschließliche Opfersicht den Gesamtprozess nur unvollständig erfasst.

**Viele Mobbingopfer werden mehrfach gemobbt**

### **5.3 Arbeitsorganisation und betriebliche Situation**

Oft resultieren Spannungen aus problematischen Rahmenbedingungen. Fehler und Defizite in der Arbeitsorganisation, Gestaltung der Arbeitsinhalte und -abläufe sowie im Füh-

**Arbeitsklima hat Einfluss auf Mobbing**

rungsverhalten begünstigen die Entstehung von Mobbing. Faktoren, die zur Verunsicherung oder zu einem erhöhten Druck oder einer Bedrohung führen, begünstigen Mobbing: Neue Mitglieder in Arbeitsgruppen, Umorganisation, Arbeitsplatzabbau, hoher Leistungsdruck, ungünstige Arbeitszeitregelungen, stark konkurrenzorientiertes Klima. Die Bedeutung des Faktors Arbeitsklima bestätigen Meschkutat et al. (2002), wonach 65 Prozent der Betroffenen angaben, zum Zeitpunkt des Mobbings sei das Arbeitsklima schlecht gewesen. Gut 60 Prozent gaben an, eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten sei nicht vorhanden gewesen. Mit 55 Prozent folgen Termindruck, Stress und Hektik als prägende Faktoren des Arbeitsalltags. Gleich häufig gab es Unklarheiten in der Arbeitsorganisation und unklare Zuständigkeiten. Umstrukturierungen lagen bei 37 Prozent der Betroffenen vor. Aktuelle Reorganisationsmaßnahmen erhöhen das Mobbingrisiko.

In Organisationen mit offener Informationspolitik findet sich Mobbing selten. Wenn Mitarbeiter merken, dass ihr Vorgesetzter sie ernst nimmt, Wert auf ihre Meinung legt und Konflikte angeht, statt sie zu ignorieren, ist dem Psychoterror der Boden entzogen. Häufig entzündet sich der Konflikt, aus dem dann später ein Mobbingprozess wird, an arbeitsorganisatorischen Mängeln. Typische Mängel in der Arbeitsorganisation, die als Auslöser für Mobbing wirken können, sind zum Beispiel

**Transparenz verhindert Mobbing**

- unbesetzte Stellen,
- hoher Zeitdruck,
- starre Hierarchie mit unsinnigen Anweisungen,
- hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum,
- geringe Bewertung der Tätigkeit.

**Auslösefaktoren**

Leymann (1996) geht davon aus, dass jede vierte Person einmal im Laufe ihres Arbeitslebens gemobbt wird. Leymann (1993) hat festgestellt, dass männliche Mobber eher passive Handlungen wählen, wie Verweigerung der Kommunikation, während weibliche Mobber eher aktive Handlungen wählen, wie Verbreitung von Gerüchten.

**Jede vierte Person wird in ihrem Leben gemobbt**

## 6 Mobbingfolgen

Die Folgen des Mobbing hängen von der Dauer und Intensität des Mobbingprozesses und von den persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten ab. Im Extremfall führt Mobbing zur Beeinträchtigung der beruflichen und privaten Situation sowie der Gesundheit. Dabei fällt auf, dass bei Selbsteinschätzungen die Zahl geringer als bei Fremdeinschätzungen ist. Das heißt, es ist unwahrscheinlich, dass sich jemand fälschlicherweise als Opfer bezeichnet. Eher ist zu erwarten, dass jemand seinen Opferstatus vertuscht (Zapf, 1999). In den meisten Studien überwiegt der Anteil der Frauen. Mit der nahe liegenden Interpretation, dass Frauen häufiger Mobbingopfer werden, sollte man vorsichtig umgehen. So ist aus der Stressforschung bekannt, dass Frauen eher bereit sind, über ihre Probleme zu reden und Hilfe in Anspruch zu nehmen als Männer. Neben den individuellen Folgen werden auch betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Folgen betrachtet.

### 6.1 Individuelle Folgen

Herr Gertz hat seine Funktion verloren, seine Arbeitskraft und seine Kompetenzen sind überflüssig geworden. Dieser Verlust und die daraus folgende Degradierung lösen bei ihm Angst und Wut aus. Durch die Versetzung wird er aus dem vertrauten sozialen Gefüge gerissen, er wird von Informationen abgeschnitten, und die berufliche und persönliche Orientierung geht verloren. Seine Angst lähmt ihn. Wie eine Self-Fulfilling-Prophecy gestaltet sich sein beruflicher Alltag zunehmend schwierig. Das Bedürfnis, einen guten Eindruck zu machen, stellt sich den Kollegen so übertrieben dar, dass er als Rückmeldung Skepsis erntet. Die Angst davor, etwas falsch zu machen, führt zu Fehlleistungen und verschärft die Situation, bis es auch physisch zur Krise kommt. Der Körper reagiert auf den Dauerstress: Herr Gertz erleidet einen Herzanfall. In diesem Teufelskreis aus Angst vor Versagen und – scheinbarer – Bestätigung seiner schlimmsten Befürchtungen werden das Selbstwertgefühl und das damit verbundene Selbstbewusstsein unterhöhlt. Schließlich fallen von den Mitarbeitern Äußerungen wie: „Ist ja kein Wunder, dass keiner was mit ihm zu tun haben will. Er benimmt sich einfach sonderbar.“ Herr Gertz ist auffällig geworden, obwohl er alles dafür tut, unbemerkt zu bleiben, um Kritik und Kontrollen zu

**Beispiel**

umgehen. Das Verhalten wird immer unsicherer, und das ehemals intakte Selbstbild des sachlich und fachlich kompetenten Meisters wird brüchig und fällt in sich zusammen.

Das Beispiel zeigt: Mobbing verschlechtert die psychische Befindlichkeit (Knorz & Zapf, 1996). Nach Meschkutat et al. (2002) hat Mobbing folgende Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten (Tabelle 2).

<b>Auswirkung</b>	<b>Prozent</b>	<b>Psychische Befindlichkeit wird schlechter</b>
Ich war demotiviert	71,9	<b>mit Folgen für Arbeits- und Leistungsverhalten</b>
Ich entwickelte starkes Misstrauen	67,9	
Ich wurde nervös	60,9	
Ich war verunsichert	60,0	
Ich fühlte mich ohnmächtig	57,7	
Ich habe innerlich gekündigt	57,3	
Es kam zu Leistungs- und Denkblockaden	57,0	
Ich zweifelte an meinen Fähigkeiten	54,3	
Ich wurde ängstlich – hatte Angstzustände	53,2	
Ich war unkonzentriert bei der Arbeit	51,5	
Ich wurde gereizt / aggressiv	41,2	
Es traten vermehrt Fehler auf	33,5	
Ich fühlte mich schuldig/verantwortlich	25,0	
Es kam zu keinen Auswirkungen	1,3	

**Tabelle 2 : Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten (Meschkutat et al., 2002).**

Mehr als zwei Drittel der Betroffenen werden durch Mobbing demotiviert und reagieren mit erhöhtem Misstrauen, Nervosität und Verunsicherung. Bei über 50 Prozent führt das Mobbing zu Konzentrationsmängeln sowie Leistungs- und Denkblockaden, zu Angstzuständen, Selbstzweifeln und Rückzug. In einem Viertel der Fälle entwickelten die Betroffenen Schuldgefühle. Nur bei 1,3 Prozent kam es zu keinen Auswirkungen. Insgesamt leidet die Leistungsfähigkeit der Betroffenen erheblich. Eine solche Leistungsverschlechterung kann wiederum neue Ansatzpunkte für Mobbing liefern.

In rund 44 Prozent der Fälle erkrankten die Betroffenen letztlich, davon die Hälfte länger als sechs Wochen. Lediglich 13 Prozent gaben an, dass Mobbing bei ihnen zu keinen gesundheitlichen Schäden geführt hätte. Rund ein Drittel der gemobbten nahm therapeutische Hilfe in Anspruch. Das Spektrum der Krankheitsbilder ist breit: Von typischen Stresssymptomen wie Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Migräneanfällen über Atemnot, Lähmungserscheinungen und Neurodermitis bis zu Depressionen, Erkrankungen des Magen-/Darmbereichs und Herz-/Kreislauf- und Krebserkrankungen (Meschkutat et al., 2002). Erwartungsgemäß sind die Mobbingfolgen besonders massiv, wenn die Attacken täglich auftreten. Bei täglichem Mobbing erkranken über 50 Prozent der Betroffenen, bei Mobbing mehrmals im Monat 30 Prozent. Mit zunehmender Dauer des Mobbingprozesses steigt die Anzahl an Mobbingfolgen. Die Daten von Meschkutat et al. (2002) belegen, dass Mobbing die berufliche Integrität der Betroffenen infrage stellt und deren persönliche und soziale Sicherheit gefährdet. Problematisch ist, dass bei Mobbing entstehende persönliche Folgen als nachträgliche Begründung für den Mobbingprozess herangezogen werden können.

Jeder dritte Betroffene gibt an, dass es zu einer freiwilligen Versetzung innerhalb der Organisation kam, über 20 Prozent kündigten selbst, rund 15 Prozent wurden vom Arbeitgeber gekündigt. Frauen reagieren deutlich häufiger als Männer mit Krankheit, freiwilliger Versetzung oder Kündigung. Ob man daraus schließen kann, dass Frauen weniger belastbar sind, ist fraglich. Möglicherweise stehen Männer noch immer häufiger in der Rolle des Familienernährers, so dass die Aufgabe des Arbeitsplatzes für sie keine Alternative darstellt. Auch das tradierte männliche Ideal des Belastbaren und Durchsetzungsstarken kann dazu führen, in der Mobbingsituation zu verbleiben (Meschkutat et al., 2002).

Man geht davon aus, dass Mobbingfolgen vor dem Hintergrund stresstheoretischer Modelle erklärbar sind (Premper, 2002), wobei Mobbing erheblich über das hinausgeht, was man in allgemeinen arbeitspsychologischen Untersuchungen an Stressoren findet. Nach Fischer und Riedesser (1999) sind depressive Stimmungen und obsessives Verhalten die häufigsten Symptome infolge von Mobbing. Die Obsession

zeigt sich vor allem in der Tendenz, sich gedanklich fortwährend mit den belastenden Ereignissen zu beschäftigen sowie die eigene Mobbinggeschichte den Angehörigen und Freunden immer wieder zu erzählen, bis diese „genervt“ sind und abweisend reagieren. So nimmt die soziale Unterstützung ab, was depressive Gefühle und Gefühle der Hilflosigkeit verstärkt.

Folgen des Mobbing für das Familienleben und die Freizeitaktivitäten (Zuschlag, 2001):

- Das Mobbingopfer kommt missgelaunt nach Hause, reagiert überempfindlich, gereizt und aggressiv schon bei kleinen Anlässen.
- Das Mobbingopfer ist depressiv, verzweifelt und antriebslos und kann sich weder zu Familienunternehmungen noch zu irgendwelchen Freizeitaktivitäten aufraffen.
- Das Mobbingopfer verängstigt die Familienmitglieder durch die Schilderung der täglich von ihm am Arbeitsplatz erduldeten Mobbingattacken und durch den drohenden Arbeitsplatzverlust einschließlich der Folgen für die Familie wie Hausverkauf, Ausgabeneinschränkung, Umzug.
- Das Mobbingopfer sucht wegen zahlreicher Krankheitssymptome einen Facharzt auf, benötigt dafür und für die Behandlungen viel Zeit und Geld, das dann dem Familienunterhalt fehlt.
- Das Mobbingopfer wird arbeitsunfähig, muss krank zu Hause bleiben, geht der Familie auf die Nerven und fällt ihr zur Last.
- Die depressive Stimmung, die Gereiztheit und Antriebslosigkeit führen zu Eheproblemen (zum Beispiel keine sexuellen Aktivitäten mehr, ständiger Streit, Pflegebedürftigkeit als Pflegefall).
- Soziale oder ehrenamtliche Aktivitäten außer Haus gibt das Mobbingopfer auf, weil es sich dafür zu schwach oder krank fühlt oder weil es sich mit den Freunden (zum Beispiel im Sportverein) verkracht hat.

**Das Privatleben leidet**

## 6.2 Organisatorische Folgen

Meschkat et al. (2002) fragten nach dem Hauptgrund für die Beendigung von Mobbing. In mehr als der Hälfte der Fälle konnte das Mobbing erst durch Kündigung oder Auflösung des Arbeitsvertrags beendet werden. Eine vergleichsweise hohe Anzahl nannte auch Versetzung als Grund. Alle anderen Gründe wie Krankheit, Arbeits- oder Erwerbsunfähigkeit, rechtliche Schritte, Aussprache, Betriebsrat waren vergleichsweise selten. Das heißt, Mobbingprozesse werden in der Regel bis zum Ende durchgezogen und erst dadurch beendet, dass die Betroffenen gehen. Weichere Interventionen wie Aussprachen haben hauptsächlich in frühen Stadien des Mobbing eine Chance, den Prozess zu beenden.

**Verlust von Mitarbeitern**

Mobbing wirkt sich sowohl wirtschaftlich negativ auf den betroffenen Betrieb aus, als auch zerstörerisch auf die innerbetriebliche Organisation. Die durch Mobbing verursachten betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten sind zweifellos beträchtlich. Allein für den Betrieb ergeben sich Kosten durch (Zuschlag, 2001):

**Mobbing ist teuer**

- verminderte Arbeitsproduktivität bei Mobbingtätern und -opfern
- höhere Fehlzeiten wegen Krankheit
- höhere Fluktuation, Kündigungen und Versetzungen
- arbeitsorganisatorische Probleme wie beispielsweise ungenügende Informationsweitergabe
- Verschlechterung des Klimas (Verweigerungshaltung; Dienst nach Vorschrift)
- arbeitsrechtliche Verfahren.

Exakte Kostenrechnungen gibt es bislang noch nicht. Nach Premper (2002) kann man davon ausgehen, dass den Unternehmen Kosten in Höhe von 15.000 bis 50.000 Euro pro Jahr und gemobbter Person entstehen. Für die Kosten von Fehlzeiten liegen genauere Daten vor, so dass diese Schätzung plausibel wird (Resch, 1997).

- Kosten eines Fehltags: 100 bis 400 Euro.
- Ein Prozent Krankenstand kostet für ein Unternehmen mit circa 1.000 Mitarbeitern 200.000 Euro jährlich.

- Kosten der krankheitsbedingten Fehlzeiten insgesamt für die deutsche Wirtschaft 50 Milliarden Euro im Jahr 1996.

Neben den betrieblichen Kosten entstehen auch der Gesellschaft hohe Kosten durch Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühverrentung. Neben den individuellen Schäden verursacht Mobbing auch betriebliche und gesellschaftliche Schäden.

### 6.3 Gesellschaftliche Folgen

Strukturwandel ist das Zauberwort unserer Zeit. Dennoch bleibt der Mechanismus von Innovationen für die meisten Betroffenen sehr abstrakt. Wesentlich konkreter sind demgegenüber die täglichen Meldungen über wegrationalisierte Arbeitsplätze. Die allgemeine Ziel- und Orientierungslosigkeit nicht nur einzelner Gesellschaftsmitglieder sondern ganzer Organisationen oder Wirtschaftszweige ist gleichzeitig Ursache und Symptom der zunehmenden Auflösung von moralischen Vorstellungen in bezug auf solidarisches und soziales Verhalten – dies bildet einen Nährboden für Mobbingaktionen aller Art. Leistungsverdichtung, Termindruck und die Notwendigkeit der Selbstorganisation von Arbeitsabläufen prägen die Anforderungen der Arbeitswelt. Die Erhöhung individueller Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind dabei a priori keine negativen Bedingungen, sondern können auch die Arbeitszufriedenheit und die Selbstwirksamkeitserwartung stärken. Allerdings erleben das nicht alle Betroffenen so.

**Veränderungsdruck überfordert**

Im Zuge des härter werdenden Konkurrenzkampfes wird Mobbing auch zu einem wirtschaftlichen Kostenfaktor: Die schleichende Zerstörung der funktionalen Arbeitsbeziehungen an der Basis zieht eine übergreifende Gefährdung des rentablen, produktiven Standorts Deutschland nach sich. Steigende Kosten im Gesundheits- und Sozialversorgungssystem belasten die öffentlichen Haushalte von Bund, Ländern und Gemeinden. Nicht zuletzt steht die Qualität deutscher Produktion auf dem Spiel.

**Mobbing als Kostenfaktor**

Nach Hartmann (1995) ist von einem gesamtwirtschaftlichen Schaden in Höhe von 15 bis 50 Milliarden Euro in Deutschland auszugehen. Dazu gehören neben den betrieblichen Kosten auch höhere Renten- und Krankenbeiträge wegen

**Gesamtschaden 15 bis 50 Milliarden Euro**

Frühverrentung und steigenden Behandlungskosten, partnerschaftliche und familiäre Probleme infolge psychischer und körperlicher Beschwerden und daraus resultierende Behandlungskosten.

## 7 Abschluss

Für Informationen zu Gegenmaßnahmen und zur Verzahnung mit der Stressreaktion sowie Burn-out siehe im Detail Litzcke und Schuh (2003). zum Vertiefen

### Literatur

Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (1999). *Lehrbuch der Psychotraumatologie*. München.

Hartmann, Claudia (1995). *Angst, Kosten und Controlling – Eine Analyse des Angstphänomens als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor und als Herausforderung für ein ganzheitlich orientiertes Controlling*, Diplomarbeit, FH Köln.

Knorz, Carmen & Zapf, Dieter (1996). Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40 (1), S. 12–21.

Leymann, Heinz (1993) *Mobbing*. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Hamburg, Reinbek.

Leymann, Heinz (1995). Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In: Hein Leymann (Hrsg.): *Der neue Mobbing-Bericht*. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek. S. 13–26

Leymann, Heinz (1996). *Handanleitung zum LIPT-Fragebogen*. Tübingen.

Litzcke, Sven & Schuh, Horst (2003). *Belastungen am Arbeitsplatz – Strategien gegen Stress, Mobbing, Burn-out*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Meschkat, Bärbel; Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg (2002). *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. 2. Auflage, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung, Forschungsbericht 951. Dortmund, Berlin, Dresden.

Mittelstaedt, Inga (1998). *Mobbing und Emotionen. Aspekte einer Organisationssoziologie*. Mering.

Neuberger, Oswald (1999). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. 3. Auflage. München.

Premper, Volker (2002). Mobbing am Arbeitsplatz – eine Folge ungeklärter Konflikte. *Report Psychologie*, 27 (3), S. 182–190.

Resch, Martin (1997). Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz. In: Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hrsg.): *Informationen zur Angestelltenpolitik*. Heft 3/97.

Schild, Ihno & Heeren, Andreas (2001). *Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz*. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. München.

Schröter, Barbara (2000). Keine Chance den Büroterroristen. Mobbing-Opfer auf allen Hierarchieebenen – Neid, Stress und schlechter Führungsstil begünstigen das fiese Spiel. *Die Welt*, 06.05.2000.

Schuh, Horst & Ambrosy, Inge (2001). Wohin die Reise geht – Folgen des Wertewandels für die Führungskräfteentwicklung. In: Sven Litzcke & Horst Schuh (Hrsg.): *Lernende Organisationen – Die Nachrichtendienste*. Brühl: FH Bund.

Stucke, Tanja (2002). Persönlichkeitskorrelate von Mobbing. Narzissmus und Selbstkonzeptklarheit als Persönlichkeitskorrelate bei Mobbingtätern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (4), S. 216–221.

Stucke, Tanja & Sporer, Siegfried (2002). When a grandiose selfimage is threatened: Narcissism and self-concept clarity as predictors for negative emotions and aggressions following ego-threat. *Journal of Personality*, 70, S. 509–532.

Zapf, Dieter (1999). Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (1), S. 1-25.

Zuschlag, Berndt (2001). *Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz*, Göttingen.