

*Huma Momand*

# Mobbing in der Arbeitswelt

---

*Ursachen, Folgen und mögliche Lösungsansätze  
für ein verbessertes Arbeitsklima*

Huma Momand

**Mobbing in der Arbeitswelt**

Ursachen, Folgen und mögliche Lösungsansätze für ein verbessertes Arbeitsklima

ISBN: 978-3-8366-4433-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2011

*Für meinen geliebten Vater Yousuf*

## **Danksagung**

Ich danke meinen Professoren Hans-Joachim Busch und Rolf Haubl für ihre kritischen, aber immer konstruktiven Anmerkungen und dass sie mir vor allem meine blinden Flecken in Bezug auf die Mobbingthematik aufgezeigt haben. Meinen Eltern und meinen Geschwistern danke ich von ganzem Herzen, dass sie ein unaufhörlicher Quell der Inspiration für mich sind.

Mein größter Dank gebührt meinem Partner Bahram, der immer an meiner Seite stand und mich auch in schwierigen Zeiten mit seinem sonnigen Gemüt unterstützt hat, um die vorliegende Studie erfolgreich abschließen zu können.

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                         |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung .....</b>                                                                 | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Was ist Mobbing?.....</b>                                                            | <b>12</b> |
| 2.1      | Herkunft und Entwicklung des Begriffs .....                                             | 12        |
| 2.2      | Mobbingdefinitionen in der Literatur.....                                               | 15        |
| 2.3      | Die zentralen Merkmale von Mobbing .....                                                | 20        |
| 2.4      | Verwandte Begriffe .....                                                                | 25        |
| 2.5      | Mobbinghandlungen .....                                                                 | 27        |
| <b>3</b> | <b>Abgrenzung zum Konflikt und Verlaufsmodelle .....</b>                                | <b>29</b> |
| 3.1      | Konflikt .....                                                                          | 29        |
| 3.2      | Konfliktverlauf.....                                                                    | 31        |
| 3.3      | Konflikt-Eskalationsmodell nach Glasl .....                                             | 33        |
| 3.4      | Mobbing-Verlaufsmodell nach Leymann .....                                               | 39        |
| <b>4</b> | <b>Erscheinungsformen und Ergebnisse der empirischen Mobbingforschung.....</b>          | <b>42</b> |
| 4.1      | Erscheinungsformen.....                                                                 | 42        |
| 4.1.1    | Horizontales Mobbing.....                                                               | 43        |
| 4.1.2    | Vertikales Mobbing.....                                                                 | 44        |
| 4.2      | Ergebnisse der empirischen Mobbingforschung .....                                       | 48        |
| 4.2.1    | Verbreitung .....                                                                       | 49        |
| 4.2.2    | Geschlecht .....                                                                        | 50        |
| 4.2.3    | Alter.....                                                                              | 54        |
| 4.2.4    | Branchen und Berufsgruppen.....                                                         | 56        |
| <b>5</b> | <b>Die Arbeitswelt: Ein theoretischer Hintergrund.....</b>                              | <b>62</b> |
| 5.1      | Definition des Begriffs Arbeit.....                                                     | 62        |
| 5.2      | Soziale Beziehungen in der Arbeitswelt .....                                            | 65        |
| <b>6</b> | <b>Ursachen von Mobbing in der Arbeitswelt und theoretische Erklärungsansätze .....</b> | <b>68</b> |
| 6.1      | Gesellschaftliche Ursachen .....                                                        | 69        |
| 6.1.1    | Sozialisations- und Lerntheorie.....                                                    | 69        |
| 6.1.2    | Zum Wandel in der Arbeitswelt.....                                                      | 74        |
| 6.1.2.1  | Ambivalenzen in der Subjektivierung von Arbeit .....                                    | 80        |
| 6.1.2.2  | Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen .....                                        | 85        |
| 6.2      | Betriebliche Ursachen .....                                                             | 95        |
| 6.2.1    | Arbeitsorganisation .....                                                               | 98        |
| 6.2.2    | Führungsverhalten und Führungsstile .....                                               | 100       |
| 6.2.3    | Personalwirtschaftliche Hintergründe.....                                               | 107       |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3 Personenbedingte Merkmale als Ursachen von Mobbing.....                       | 108        |
| 6.3.1 Attributions- und Labelingtheorie.....                                      | 113        |
| 6.3.2 Mobbingbetroffene.....                                                      | 115        |
| 6.3.3 Mobbingtäter.....                                                           | 119        |
| 6.4 Gruppendynamische Interpretation: Zum Sündenbock-Phänomen .....               | 123        |
| 6.5 Zusammenfassung.....                                                          | 126        |
| <b>7 Folgen von Mobbing .....</b>                                                 | <b>128</b> |
| 7.1 Folgen auf individueller Ebene .....                                          | 128        |
| 7.1.1 Mobbing und Stress.....                                                     | 128        |
| 7.1.2 Auswirkungen auf die Gesundheit der Betroffenen.....                        | 132        |
| 7.1.3 Auswirkungen auf die berufliche und soziale Situation der Betroffenen ..... | 133        |
| 7.2 Folgen auf Unternehmensebene .....                                            | 137        |
| 7.2.1 Veränderungen im Betriebsklima .....                                        | 140        |
| 7.2.2 Innere Kündigung und Änderung des Arbeitsverhaltens .....                   | 141        |
| 7.2.3 Fehlzeiten und Fluktuation.....                                             | 143        |
| 7.3 Zusammenfassung.....                                                          | 144        |
| <b>8 Präventionsmaßnahmen .....</b>                                               | <b>147</b> |
| 8.1 Organisatorische Maßnahmen.....                                               | 148        |
| 8.2 Beispiele aus der Praxis zur Prävention von Mobbing .....                     | 151        |
| 8.2.1 Informations- und Schulungsarbeit.....                                      | 151        |
| 8.2.2 Betriebsklimauntersuchungen .....                                           | 152        |
| 8.2.3 Verbesserung kommunikativer und sozialer Strukturen .....                   | 153        |
| <b>9 Interventionsmaßnahmen.....</b>                                              | <b>157</b> |
| 9.1 Betriebliche und individuelle Maßnahmen .....                                 | 157        |
| 9.2 Rechtliche Maßnahmen.....                                                     | 161        |
| <b>10 Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>                                   | <b>168</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                  | <b>175</b> |
| <b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>                                  | <b>186</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                                 | <b>187</b> |
| <b>Anhang .....</b>                                                               | <b>188</b> |

*In der Arbeit vergegenständlicht sich der Mensch, hinterlässt Spuren seiner Existenz, „macht“ Geschichte und wird zum Subjekt durch die Arbeit an einem Objekt, wird sich seiner selbst bewusst.*

*Mikl-Horke, Gertraude*

## 1 Einleitung

Die meisten Menschen verbringen einen Großteil ihres Lebens an ihrem Arbeitsplatz. In der Regel sind sie dort nicht allein, sondern treffen auf Kollegen, Vorgesetzte und möglicherweise auch auf Untergebene. Da jeder seine eigenen Ziele, Interessen und Wertvorstellungen mit einbringt, können hier Konflikte entstehen. Streitereien, Auseinandersetzungen und Schwierigkeiten zwischen Beschäftigten und auch Vorgesetzten hat es daher vermutlich schon immer gegeben. Auch Belastungen durch die Arbeit, welche Folgeschäden mit sich bringen können, sind längst bekannt. Während es jedoch früher vor allem um schwere körperliche Belastungen ging, handelt es sich heute zunehmend um psychische Belastungen der Beschäftigten. Dies liegt im Zuge des technologischen Fortschritts unter anderem auch an der vermehrten Übernahme körperlicher Arbeiten durch Maschinen.

Hierbei hat sich nach Angaben der „Statistik der Gründe für die Frühverrentung“ der Anteil der Arbeitnehmer, die infolge psychischer Belastungen frühzeitig verrentet worden sind, in einem Zeitraum von zehn Jahren verdoppelt. Während der Anteil der Arbeitnehmer, die frühzeitig verrentet worden sind, im Jahr 1980 bei 7% lag, betrug dieser im Jahr 1990 bereits 14%.<sup>1</sup> Die Gründe für solche psychischen Belastungen werden auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt, wie bspw. auf Mängel in der Arbeitsorganisation sowie auf Stress und psychosoziale Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten.

Mit dem Begriff des „Mobbing“ hat sich das Interesse an psychosozialen Konflikten am Arbeitsplatz verstärkt und wird nunmehr auf einer breiteren Ebene diskutiert. „Mobbing am Arbeitsplatz“ beschreibt hierzu ein systematisch feindseliges Vorgehen gegen Kollegen und Mitarbeiter, um diese aus ihrem Arbeitsplatz zu verdrängen. Nachdem zu Beginn der achtziger Jahre in Skandinavien erste wissenschaftliche Untersuchungen durch den schwedischen Wissen-

---

<sup>1</sup> Vgl. Resch 1994: 8.

schaftler Leymann über psychosoziale Konflikte am Arbeitsplatz durchgeführt und veröffentlicht wurden, gab es hierzu ein großes Interesse an dieser Thematik. Seit einigen Jahren ist auch im deutschsprachigen Raum eine ähnlich große Resonanz dazu festzustellen.

Die Problematik, die sich jedoch aus der öffentlichen Diskussion um die Mobbingthematik ergibt, ist die häufig undifferenzierte Verwendung des Mobbingbegriffs für jede Art von Auseinandersetzung am Arbeitsplatz. Gerade im deutschsprachigen Raum wird mit der Verwendung dieses Wortes häufig leichtfertig umgegangen. Es ist bereits zu einer Art Modewort herangewachsen, dessen Gebrauch oftmals in falschem Kontext stattfindet. Eine weitere Problematik ist darin zu sehen, dass trotz der zahlreichen theoretischen sowie empirischen Untersuchungen die Debatte über Mobbing einzig auf den Veröffentlichungen von Leymann basiert. Dies ist deshalb zu bemängeln, da Leymann eine stark opferzentrierte Sichtweise zu Mobbing vertrat und personenbezogene Merkmale als Ursachen für Mobbing vehement zurückwies. Damit bleibt jedoch ein wichtiger Bestandteil zur Analyse der Ursachen von Mobbing verborgen.

Ein weiteres Problem, das sich erst im Laufe der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit herausstellte war, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt, auf welche vermehrt in soziologischen Schriften hingewiesen wird, in Arbeiten über Mobbing unberücksichtigt bleiben. Diese sind gerade deswegen interessant zu beleuchten, da die Mobbingthematik erst in den 1990er Jahren bekannt geworden ist und bis heute nicht an Aktualität verloren hat. Aus soziologischer Sicht stellt sich hierzu die Frage, warum ein längst bekanntes Thema gerade in einer Zeit an Aktualität gewinnt, in der grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt stattfinden. Damit verbunden kommt die Frage auf, welchen Einfluss die gegenwärtige Arbeitsmarkt- und Konjunkturlage auf die Beschäftigten und die Unternehmen hat. Wie gehen die Unternehmen und die Beschäftigten mit dem entstehenden Leistungs- und Konkurrenzdruck um bzw. wie wirkt sich dieser auf sie aus?

Aus den obigen Ausführungen zur Problemstellung ergibt sich folgende Zielsetzung der vorliegenden Arbeit: Die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit ist es, eine umfassende Analyse von Mobbing in der Arbeitswelt hinsichtlich der Ursachen und Folgen durchzuführen und mögliche Lösungsansätze herauszuarbeiten. Hierzu soll aufgezeigt werden, dass Mobbing ein komplexes Problem in der Arbeitswelt darstellt, welches nicht losgelöst und ungeachtet bereits bestehender Theorien betrachtet werden kann.

Das Auftreten von Mobbing in der Arbeitswelt stellt zwar vordergründig eine Auseinandersetzung zwischen Mobbern und Mobbingbetroffenen dar. Schaut man jedoch „hinter die Kulissen“, wird der große Einfluss sowohl gesellschaftlicher als auch betrieblicher Faktoren auf die Entstehung von Mobbing in der Arbeitswelt deutlich. Um die Komplexität der Mobbingthematik adäquat zu erfassen, dürfen die personenbedingten Merkmale von Mobbing ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Diese zeigen nämlich auf, dass es bestimmte Verhaltensweisen und Eigenschaften gibt, welche Mobbing Situationen in der Arbeitsgruppe provozieren können.

Basierend auf den aufgezeigten Problemen sieht der Gang der vorliegenden Arbeit wie folgt aus: Kapitel 2 stellt den Begriff des Mobbing näher vor. Ziel ist es, den Leser zunächst für das Thema zu sensibilisieren und darzulegen, was in der Fachliteratur mit dem Begriff des Mobbing bezeichnet wird. Beginnend mit der Herkunft und Entwicklung des Begriffs wird die Beteiligung der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen an der Thematik skizziert (2.1). Im darauf folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die unterschiedlichen Definitionen von Mobbing gegeben (2.2). Anschließend werden aus den Definitionen die zentralen Merkmale von Mobbing herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Bedeutung und Problematik in der praktischen Anwendung untersucht (2.3). Um Überschneidungen zu Mobbing zu klären, werden in Abschnitt 2.4 mit Mobbing verwandte Begriffe geklärt. Abschließend zu Kapitel 2 werden einige Beispiele für typische Mobbinghandlungen gegeben (2.5).

Um eine Abgrenzung zwischen Mobbing und Konflikt vornehmen zu können, wird im Abschnitt 3.1 der Konfliktbegriff zunächst definiert. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich ein latenter Konflikt zum manifesten Konflikt entwickeln kann (3.2). Anhand des Konflikt-Eskalationsmodells von Glasl wird darauf folgend dargelegt, wie sich die Fronten zwischen einzelnen Parteien verhärten können (3.3). Den Abschluss des Kapitels 3 bildet das Mobbing-Verlaufsmodell von Leymann, in dem die Entwicklung zu Mobbing beschrieben wird (3.4).

In Kapitel 4 wird zunächst aufgezeigt, auf welchen hierarchischen Ebenen Mobbing stattfindet (4.1). Anschließend werden empirische Ergebnisse zu Verbreitung (4.2.1), Geschlecht (4.2.2), Alter (4.2.3) und zum Vorkommen in unterschiedlichen Branchen und Berufsgruppen (4.2.4) vorgestellt.

In Kapitel 5 wird der theoretische Hintergrund über die Arbeitswelt gegeben. Hierbei wird zunächst der Arbeitsbegriff definiert (5.1), um anschließend die Besonderheiten sozialer Beziehungen in der Arbeitswelt zu erörtern (5.2).

Eine ausführliche Analyse und Evaluierung der Ursachen und theoretischen Erklärungsansätze wird in Kapitel 6 durchgeführt. Die untersuchten Ursachen sollen ein komplexeres und differenzierteres Bild von Mobbing geben, das mehr als nur personenbedingt ist (6.3). Hierzu werden zunächst die gesellschaftlichen Ursachen untersucht (6.1). Anhand der Sozialisations- und Lerntheorie wird aufgezeigt, welchen Einfluss Regeln und Normen auf die Sozialisation der gesellschaftlichen Akteure haben (6.1.1). Im nächsten Schritt werden die Veränderungen in der Arbeitswelt dargestellt (6.1.2). Hierbei wird der Schwerpunkt auf die daraus entstehenden Ambivalenzen in der Subjektivierung von Arbeit gelegt (6.1.2.1). Im Anschluss daran werden die Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen auf gesellschaftliche Akteure untersucht (6.1.2.2).

Ebenfalls wird aufgezeigt, dass insbesondere bestimmte betriebliche Bedingungen Mobbing am Arbeitsplatz verursachen können (6.2). Zu diesen mangelhaften Rahmenbedingungen zählen sowohl die Arbeitsorganisation (6.2.1) als auch das Führungsverhalten und die Führungsstile (6.2.2). Als besonders relevant werden auch die personalwirtschaftlichen Hintergründe als Ursachen für Mobbing angesehen (6.2.3). Diese zeigen auf, wie Mobbing als gezielte Maßnahme eingesetzt wird, um persönliche bzw. betriebliche Interessen durchzusetzen.

Zum Abschluss der Ursachen von Mobbing werden die personenbedingten Merkmale untersucht. Hierzu wird zunächst der Interaktionsprozess der Mobbingbeteiligten beschrieben, bei dem sich erst im Verlaufe des Geschehens die Rollen herauskristallisieren (6.3). Die Attributions- und Labelingtheorie dienen im nächsten Schritt dazu, die Prozesse der Ursachenwahrnehmung bzw. den Entwicklungsprozess abweichenden Verhaltens zu erklären (6.3.1). Anschließend werden Persönlichkeitsmerkmale der Mobbingbetroffenen (6.3.2) als auch der Mobbingtäter (6.3.3) diskutiert, die die Entstehung von Mobbing begünstigen können. Abschließend wird Mobbing aus gruppendynamischer Perspektive interpretiert. Das „Sündenbock-Phänomen“ soll hierzu beleuchten, warum einzelne bzw. mehrere Personen in der Gruppe zu Opfern werden (6.4).

Kapitel 7 beschäftigt sich mit den Folgen von Mobbing. Zunächst werden die Folgen auf individueller Ebene dargestellt (7.1). Hierzu wird im ersten Schritt der stresstheoretische Zusammenhang aufgezeigt (7.1.1), um anschließend sowohl die gesundheitlichen Auswirkungen (7.1.2) als auch die Auswirkungen auf die berufliche und soziale Situation der Betroffenen (7.1.3) beschreiben zu können. In Punkt 7.2 werden die Folgen auf Unternehmensebene erörtert. Neben einem verschlechterten Betriebsklima (7.2.1) werden die Folgen der „Inneren Kündigung“ und der Änderung des Arbeitsverhaltens (7.2.2) als auch die Folgen durch Fehlzeiten und Fluktuation (7.2.3) beleuchtet.

Kapitel 8 und 9 behandeln mögliche Lösungsansätze zu Mobbing. Hierzu werden in Kapitel 8 mögliche Präventionsmaßnahmen diskutiert. Zunächst werden, bezogen auf die Ursachen in Kapitel 6, organisatorische Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel zusammenfassend vorgeschlagen (8.1). Anschließend werden Beispiele aus der Praxis zur Prävention von Mobbing vorgestellt (8.2). Den Abschluss bilden die möglichen Interventionsmaßnahmen in Kapitel 9. Neben den betrieblichen und individuellen Maßnahmen (9.1) werden auch die rechtlich zur Verfügung stehenden Möglichkeiten erörtert (9.2).

Die vorliegende Arbeit versteht sich als theoretische Arbeit. Um eine umfassende Analyse der Mobbingproblematik durchführen zu können, werden nicht nur Ergebnisse deutschsprachiger Untersuchungen verwendet, sondern sowohl Ergebnisse aus den skandinavischen als auch englischsprachigen Ländern. In diesen Ländern ist die wissenschaftliche Forschung über Mobbing bisher weiter fortgeschritten als in Deutschland.

## 2 Was ist Mobbing?

### 2.1 Herkunft und Entwicklung des Begriffs

Bei dem Begriff „Mobbing“ handelt es sich um eine Wortschöpfung. Dem englischen Verb „to mob“ nach bedeutet Mobbing das Anpöbeln oder das Herfallen über jemanden. Als Substantiv verwendet kann „the mob“ mit „Mob, Gesindel, Bande, Sippschaft“ übersetzt werden.<sup>2</sup> Ein Mob ist eine spontane, zu Schandtaten bereite Zusammenrottung<sup>3</sup> oder eine soziale Massengruppierung mit geringem oder völlig fehlendem Organisationsgrad, in denen eine triebenthemmte, zu meist zerstörerische Verhaltenspotenz vorherrscht.<sup>4</sup> Zudem findet sich in der englischen Sprache der Begriff „mob law“, der mit dem Wort „Lynchjustiz“ übersetzt wird. Der Ursprung des Wortes liegt letztendlich im lateinischen „mobile vulgus“, was soviel wie „wankelmütige Masse, aufgewiegelte Volksmenge“ bedeutet.<sup>5</sup>

Im Rahmen der vergleichenden Verhaltensforschung von Tieren wurde der Mobbingbegriff von dem österreichischen Ethologen Konrad Lorenz geprägt. Lorenz charakterisierte mit der Bezeichnung „Mobbing“ ein Angriffsverhalten einer Gruppe von Tieren gegen ein einzelnes Wesen (z.B. einer Gruppe von Gänsen gegen einen Fuchs).<sup>6</sup> Von wem der Begriff auf das menschliche Sozialverhalten übertragen wurde, ist umstritten. Den meisten Autoren nach geschah dies durch den schwedischen Mediziner Heinemann.<sup>7</sup>

In den 1960er Jahren etablierte sich der Mobbingbegriff durch eine Publikation Heinemanns auch in der Wissenschaft, in der er ein ähnliches Gruppenverhalten unter Kindern beschrieb und es ebenfalls als Mobbing bezeichnete. Sein Buch „Mobbing – Gruppengewalt unter Kindern und Erwachsenen“ wurde in den skandinavischen Ländern zum Bestseller.<sup>8</sup> Dadurch gelang der

---

<sup>2</sup> Vgl. Wolmerath 2000: 13.

<sup>3</sup> Vgl. Neuberger 1999: 2.

<sup>4</sup> Vgl. Kolodej 1999: 19.

<sup>5</sup> Vgl. Wolmerath 2000: 13.

<sup>6</sup> Vgl. Niedl 1995a: 12.

<sup>7</sup> Vgl. bspw. Niedl 1995: 12; Neuberger 1999: 3; Kollmer 2007: 2f; Kratz 2000: 10; Wolmerath 2000: 14.

<sup>8</sup> Vgl. Heinemann 1972.

Begriff auch in die schwedische Alltagssprache, was zu einer extensiven Verwendung führte und als Bezeichnung für alle möglichen Arten von Attacken herangezogen wurde.

Anknüpfend an Heinemanns Beobachtungen, griff Leymann den Begriff „Mobbing“ auf, um mit ihm gezielte destruktive Verhaltensweisen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten in der Arbeitswelt beschreiben zu können.

Hierbei war die Mobbingproblematik in den achtziger Jahren zunächst Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen in Skandinavien. Das Interesse an dieser Thematik kann vor allem auf die besondere Arbeitsgesetzgebung in den skandinavischen Ländern Schweden, Finnland und Norwegen zurückgeführt werden. Im so genannten Arbeitsmilieugesetz wurde ausdrücklich formuliert, dass jeder Arbeitnehmer neben dem Recht auf körperliche auch das Recht auf psychische Gesundheit am Arbeitsplatz haben soll. Damit wurde nicht nur das Augenmerk auf die Verhinderung von physikalischen und chemischen Gefährdungen am Arbeitsplatz gelegt, sondern vor allem auch auf die Ortung und Beseitigung psychosozialer Stressoren. In Schweden wurden daraufhin Gesundheitsdienste in allen größeren Betrieben eingeführt. Parallel dazu wurden Forschungsgelder bewilligt, die für entsprechende Begleituntersuchungen verwendet werden sollten.<sup>9</sup>

Leymann, der ab 1979 am Schwedischen Reichsinstitut für Arbeitswissenschaft als Forschungsleiter tätig war, nutzte diese Rahmenbedingungen für seine weitere Arbeit. Er wandte sich schwerpunktmäßig einer Verknüpfung aus einer sozialpsychologisch geprägten Arbeitswissenschaft und einer soziobiologisch orientierten Stressforschung zu. Dabei vertrat er die Meinung, dass die Ursachen für psychische Belastungen von Arbeitnehmern nicht in deren eigenen Persönlichkeit, sondern in den betrieblichen Umfeldbedingungen zu suchen sind. Diese Annahme war der Ausgangspunkt für seine umfangreichen quantitativen und qualitativen Untersuchungen, die Leymann in Schweden von Ende der 1970er bis Mitte/Ende der 1980er Jahre durchführte und deren Ergebnisse er ab 1984 zunächst in Schweden publizierte.

Mit dem von Leymann im Jahr 1993 in Deutschland veröffentlichten Buch „Mobbing – Psycho-terror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“ wurde eine öffentliche Diskussion über Konflikteskalationen im betrieblichen Umfeld auch in Deutschland ausgelöst,

---

<sup>9</sup> Arentewicz 2004: 21f.

die bis heute andauert. Die Medien berichten regelmäßig - teils auch mit sehr reißerischen Falldarstellungen über Mobbing.

In den letzten Jahren sind von verschiedenen anderen Forschergruppen ebenfalls Studien zum Thema Mobbing durchgeführt worden.<sup>10</sup> Diese werden jedoch weniger von der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen. Vielmehr basiert die öffentliche Mobbingdiskussion überwiegend auf den Veröffentlichungen von Leymann. Festzuhalten ist dabei, dass es vor Leymanns Untersuchungen ebenso Forschungen zu dem Gegenstand des Mobbing gab, diese jedoch nicht unter dem Begriff des Mobbing stattfanden. Als Beispiel dazu kann die Untersuchung von Brodsky im Jahr 1976 angeführt werden: Brodsky berichtete über seine Erfahrungen als Leiter von Schiedskommissionen unter dem Titel „The Harassed Worker“. Dabei ging es um Klagen von Arbeitern, welche aussagten, aufgrund exzessiver Leistungsanforderungen krank und arbeitsunfähig geworden zu sein. Die Klageführer machten damit lang andauernde, anhaltende oder völlige Arbeitsunfähigkeit geltend.<sup>11</sup>

Weitere Vorreiter waren bspw. Althaus (1979) mit der Untersuchung über die „Psychopathologie des Alltagslebens am Arbeitsplatz“ als auch Löffler/Sofsky (1986) mit der Analyse zur „Pathologie organisierter Arbeitssituationen“.<sup>12</sup> Daneben gab es in den 1980ern und zu Beginn der 1990er Jahre in Deutschland eine Vielzahl von Untersuchungen zum Thema Stressauslöser am Arbeitsplatz, die sich z.B. mit Betriebsklima, Stress und Ängsten am Arbeitsplatz sowie Führungsstilen befassten.<sup>13</sup> Da es keine explizit zu Mobbing existierenden wissenschaftlichen Ergebnisse gab, wurden die Ergebnisse der schwedischen Untersuchungen hochgerechnet und auf die Bundesrepublik übertragen.

Eine der ersten Untersuchungen zu Mobbing im deutschsprachigen Raum wurde von Niedl (1995a) in Österreich durchgeführt. Einbezogen waren zwei Einrichtungen, wobei es sich um

---

<sup>10</sup> Siehe hierzu bspw. Einarsen/Raknes/Matthiesen (1994); Niedl (1995a); Zapf/Knorz/Kulla (1996).

<sup>11</sup> Vgl. Brodsky 1976: 2; siehe hierzu auch Neuberger 1999: 3.

<sup>12</sup> Vgl. Althaus (1979); Löffler/Sofsky (1986).

<sup>13</sup> Siehe hierzu bspw. Semmer 1984; Greif/Bamberg/Semmer 1991.

ein privates Forschungsinstitut (N=251) und eine öffentliche Krankenanstalt (N=1264) handelte, in denen die Beschäftigten befragt wurden.<sup>14</sup>

Gegen Mitte bis Ende der 1990er Jahre wurden in der Bundesrepublik mehrere Studien veröffentlicht, wobei es sich hier fast ausschließlich um kleinere, nicht bundesweit repräsentative Erhebungen handelte.<sup>15</sup> Diese Studien ermöglichten jedoch trotz ihrer relativ schmalen Datenbasis weiterführende theoretische und praktische Erkenntnisse zur Art und Struktur von Mobbing in der Bundesrepublik. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem von Leymann entwickelten Mobbingkonzept haben dazu beigetragen, dass insbesondere in Fachkreisen ein differenzierteres Bild zum Problemfeld Mobbing entstanden ist.<sup>16</sup>

Mit der von Meschkutat et al. in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veröffentlichten Studie aus dem Jahr 2002 erschien erstmals eine Repräsentativstudie zur Mobbingthematik aus Deutschland. In dieser Studie werden Daten zum Ausmaß als auch zur Struktur von Mobbingfällen vorgestellt, worauf auch in der vorliegenden Arbeit zusammen mit weiteren empirischen Ergebnissen Bezug genommen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen dass Leymann als Vorreiter der Mobbingdiskussion gilt. Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Mobbingthematik reicht es jedoch nicht aus, allein auf Leymanns Sichtweise zurückzugreifen. Daher werden in der vorliegenden Arbeit auch Ergebnisse oben genannter Studien vorgestellt, die sich differenzierter mit der Mobbingthematik auseinandergesetzt haben.

## 2.2 Mobbingdefinitionen in der Literatur

Nach Durchsicht der Literatur zur Mobbingthematik fällt auf, dass es bisher keine allgemein verbindliche Definition von Mobbing gibt, sondern die Autoren den Begriff des Mobbing

---

<sup>14</sup> Niedl bietet in seiner Untersuchung unter anderem eine umfassende Übersetzung skandinavischer Studien. In der vorliegenden Arbeit erfolgt daher eine Anlehnung an die Darstellung seiner Ergebnisse, wenn es sich um unübersetzte Arbeiten aus dem skandinavischen Raum handelt. Vgl. Niedl 1995a.

<sup>15</sup> Siehe hierzu bspw. Knorz/Zapf 1996 und Kulla/Gundlach/Zapf 1997.

<sup>16</sup> Siehe hierzu bspw. Knorz/Zapf 1996; Neuberger 1999; Wolmerath/Esser 2003.

uneinheitlich formulieren. Die Problematik des Vorhandenseins unterschiedlicher Mobbingdefinitionen spiegelt zum einen die Komplexität und die Vielfältigkeit der Erscheinungsformen des Mobbing wider. Zum anderen besteht das Problem der einheitlichen Fassung des Mobbingbegriffs darin, dass sich in Deutschland eine Bewertung von Mobbing nicht auf dem Hintergrund eines eigenen Anti-Mobbing-Gesetzes vollzogen hat (wie bspw. in Schweden und Frankreich), sondern vielmehr die Rechtsprechung Mobbing unter allgemeine bereits verankerte Grundsätze und Sachverhalte zusammenfasst (siehe dazu Abschnitt 9.2).

Da bisher keine einheitliche Mobbingdefinition in der Fachliteratur existiert, wird deshalb im Folgenden zuerst auf die unterschiedlich vorhandenen Definitionen von Mobbing eingegangen. Dadurch soll geklärt werden, welche zentralen Merkmale für den Mobbingbegriff entscheidend sind. Im Anschluss daran werden die zentralen Merkmale dahingehend untersucht, welche konkreten Schwierigkeiten sich damit in der Praxis ergeben (2.3).

Die derzeit am häufigsten verwendete Definition von Mobbing beruht auf Leymann (1995), der Mobbing beschreibt als:

*„eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1), von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet. (...) Dabei ist zu beachten, dass die betroffene Person anfänglich durchaus gleich stark oder sogar überlegen sein kann, aber im Verlauf des Prozesses in die Unterlegenheit gerät.“<sup>17</sup>*

Ein kritischer Punkt an Leymanns Definition ist die Einschränkung von Mobbing auf die Kommunikation. Diese wird auch von dem Arbeitspsychologen Zapf (1999) als problematisch angesehen. In der Definition von Leymann wird Mobbing hinsichtlich nichtkommunikativer Handlungen ausgeschlossen, bspw. bei Handlungen, die sich auf die Arbeitsaufgaben beziehen oder bei denen man unsinnige und demütigende Arbeiten ausführen muss. Auch eine direkte Gewaltanwendung, die bei Mobbing nicht ausgeschlossen wird, kann bei Leymanns Definition nur schwerlich dem Kommunikationsbegriff untergeordnet werden.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Leymann 1995: 18.

<sup>18</sup> Vgl. Zapf 1999: 3.

Daher definiert Zapf (1999) den Mobbingbegriff in Anlehnung an Einarsen und Skogstad (1996), Leymann (1995) und Niedl (1995a) wie folgt:

*„Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen/Kolleginnen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleichstarke Parteien in Konflikt geraten.“<sup>19</sup>*

Einen zentralen Gesichtspunkt von Mobbing sieht Zapf (1999) in der Verknüpfung zwischen einer betrieblichen Belastungssituation und den „zum Teil verheerenden gesundheitlichen Folgen von Mobbingbetroffenen“.<sup>20</sup> Über die Mobbingdefinition hinaus stellt Zapf (1999) die Mobbingproblematik in einen stresstheoretischen Kontext. Hierbei grenzt er Mobbing zu aufgaben-, organisations- und umweltbedingten Stressoren ab und ordnet es den sozialen Stressoren zu. Da er die sozialen Stressoren in den zwischenmenschlichen Beziehungen begründet sieht und darüber hinaus die Häufigkeit und die Dauer als ausschlaggebend für die Entstehung von Mobbing ansieht, hebt er Mobbing als eine extreme Form sozialer Stressoren hervor.

Ferner fallen nach seiner Definition vereinzelte Angriffe oder Beleidigungen nicht unter den Mobbingbegriff. Als weiteres wichtiges Abgrenzungskriterium von anderen Stressoren nennt er, wie Leymann (1995) auch, die **Systematik** und die **Gerichtetheit** von negativen Handlungen auf eine einzelne Person, welches mit einem Machtgefälle oder einem sich entwickelnden **Machtgefälle** einhergeht.<sup>21</sup> Die Zuordnung zu einer „extremen Form sozialer Stressoren“ erfolgt nach Zapf deshalb, da soziale Stressoren im allgemeinen Sinn ungerichtet und alle Beteiligten gleichermaßen davon negativ betroffen sind. Bei Mobbing richtet sich jedoch der Stressor zumeist nur gegen die Opfer, bei denen massive psychische und körperliche Beeinträchtigungen zu beobachten sind, wohingegen die Täter keine Stressmerkmale aufweisen.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Zapf 1999: 3.

<sup>20</sup> Vgl. Zapf 1999: 2f.

<sup>21</sup> A.a.O.

<sup>22</sup> Vgl. A.a.O.

Eine aktuelle Mobbingdefinition findet sich in Esser/Wolmerath (2003):

*„Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremsster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“<sup>23</sup>*

Hierbei fällt aus, dass der Zeitaspekt des Mobbing bei Esser/Wolmerath (2003) nicht auf mindestens sechs Monate festgelegt ist, sondern auf die Angabe „über einen längeren Zeitraum“ relativiert wird.

Vartia (1996) sowie Leymann (1995) weisen darauf hin, dass erst von Mobbing gesprochen werden kann, wenn dieses über einen längeren Zeitraum stattfindet. Vartia (1996) hebt zudem hervor, dass es oftmals zu einer Hilflosigkeit seitens der Betroffenen kommt, sich zur Wehr zu setzen.<sup>24</sup> Für Einarsen und Skogstad (1996) ist die hilflose und unterlegene Position sogar wesentliches Definitionsmerkmal des Mobbinggeschehens:

*„ (...) a person is defined as bullied if he or she is repeatedly subjected to negative acts in the workplace. However, to be a victim of such bullying one must also feel inferiority in defending oneself in the situation.“<sup>25</sup>*

In der vorliegenden Arbeit wird ebenfalls davon ausgegangen, dass das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist. Dennoch wird dies nicht automatisch damit gleichgesetzt, dass sich die Betroffenen als hilflos und ausgeliefert empfinden müssen.

Auf diesen Aspekt geht auch Neuberger (1999) ein. Als interessant erweist sich hierbei seine Definition des Mobbingbegriffs, die beim ersten Eindruck sehr einfach und provokativ erscheint. Wie noch in Abschnitt 6.3 aufgezeigt wird, ist sie dennoch von großer Bedeutung, da sie verschärft auf die Täter-Betroffenen-Perspektive verweist:

---

<sup>23</sup> Esser/Wolmerath 2003: 22.

<sup>24</sup> Vgl. Vartia 1996: 205.

<sup>25</sup> Einarsen/Skogstad 1996: 187.

---

*„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“<sup>26</sup>*

Hierbei setzt Neuberger die Gewinnung von Machtvorteilen in den Vordergrund seiner Interpretation. Er geht davon aus, dass das Opfer nicht passiv leidet, sondern dass es Abwehrstrategien oder sogar Gegenmobbing einsetzt. Er sieht Mobbing als keine einseitige Täter-Opfer-Relation, sondern als ein dynamisches Hin und Her von Attacke und Gegenwehr, bei dem erst am (vorläufigen) Ende bilanziert und zugeschrieben (Sieger-Verlierer, Täter-Opfer) werden kann.<sup>27</sup> Die entscheidende Erweiterung zu der Definition von Leymann (1995) liegt hiermit in der Akzentsetzung auf beiden Parteien, denen Aktivität zugeschrieben wird. Der Betroffene wird nicht zum passiven Empfänger der Initiativen der anderen Seite (Täter) gemacht.

Ferner ist diese eine wesentliche Bereicherung für die Definition von Leymann, da bei der Entstehung von Mobbing der gruppendynamische Aspekt von Bedeutung ist, in der es durch Stigmatisierung zu gesundheitlichen Folgen für die Betroffenen kommen kann (auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 6.4 noch detailliert eingegangen).

Zuschlag (2001) erweitert die Definition von Leymann auf Personengruppen, die zu Mobbingbetroffenen werden können.<sup>28</sup> Angehörige definierbarer Minderheiten wie Ausländer, Menschen mit einer Behinderung, Homosexuelle etc. können als Sündenböcke stigmatisiert und so zu Mobbingbetroffenen werden. Diese Erweiterung wird auch in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt. Aus den oben aufgeführten Definitionen lassen sich demnach folgende Merkmale von Mobbing herausarbeiten:

- Ein Prozess mit Systematik und Gerichtetheit
- Machtungleichgewicht und Unterlegenheit der betroffenen Person
- Zeitaspekt
- Ausgrenzung

Auf diese Merkmale soll im Folgenden eingegangen werden, um deren Bedeutung und Problematik in der praktischen Anwendung herauszuarbeiten.

---

<sup>26</sup> Neuberger 1999: 18.

<sup>27</sup> Vgl. a.a.O., S. 19.

<sup>28</sup> Zuschlag 2001: 14.

## 2.3 Die zentralen Merkmale von Mobbing

### Ein Prozess mit Systematik und Gerichtetheit

Wie aus den obigen Definitionen herausgearbeitet wurde, ist ein spezifisches Merkmal von Mobbing, dass es sich um einen Prozess mit systematischen und gerichteten Anfeindungen handelt. Esser/Wolmerath (2003) vergleichen es bildhaft mit einer Perlenkette, bei der zwar die einzelne Perle relativ unbedeutend ist, jedoch mit der zunehmenden Zahl weiterer Perlen die Wertigkeit anwächst. D.h., was Mobbing kennzeichnet und charakterisiert, ist in entsprechender Weise die **Verbundenheit einer Vielzahl von einzelnen negativen Handlungen**, die für sich genommen und isoliert betrachtet nicht als Mobbing bezeichnet werden können.<sup>29</sup>

Die Beweisbarkeit des Vorhandenseins von Mobbing ist für die Betroffenen gerade dadurch erschwert, dass jede negative Handlung einzeln betrachtet als noch im Rahmen des zwischenmenschlichen, sozialadäquaten Verhaltens geduldet werden kann. Dabei kann weder die Bereitschaft zur Kommunikation noch die Verpflichtung zu korrektem sozialen Verhalten erzwungen werden.

Für sich genommen zählt z.B. das einmalige „Nicht grüßen“ nicht als Mobbing und ist auch für die Beurteilung durch Dritte erschwert. Weitere Beispiele sind etwa, wenn eine Person von ihrem Vorgesetzten einmalig ungerecht behandelt wird oder wenn eine harte unsoziale Behandlung nur kurzfristig zur Wirkung gelangt, wie z.B. der Ausspruch einer objektiv ungerechtfertigten Abmahnung oder eine unberechtigte Kritik an der Arbeit. Dies ist zwar für den Betroffenen unangenehm, reicht jedoch nicht aus, dieses als Mobbing zu bezeichnen.

Treten jedoch solche negativen Handlungen systematisch auf und sind auf einzelne Personen gerichtet, kann hier von Mobbing gesprochen werden. Wenn es demnach keine prozesshafte Verbindung einzelner Mobbinghandlungen gibt oder einzelne Handlungen einmalig, selten, zufällig und unsystematisch erfolgen, kann nicht von Mobbing gesprochen werden. Die Gerichtetheit kommt darin zum Ausdruck, dass der bestehende Konflikt zwischen den Parteien personifiziert wird. Daraus lässt sich auch die Systematik, die in den Mobbinghandlungen zutage tritt,

---

<sup>29</sup> Vgl. Esser/Wolmerath 2003: 23.

erklären. Der Mobber ist davon überzeugt, dass das Problem nicht in äußeren Umständen liegt, sondern im Mobbingbetroffenen selbst.<sup>30</sup>

### **Machtungleichgewicht und Unterlegenheit der betroffenen Person**

Ein weiteres zentrales Merkmal von Mobbing ist das Machtungleichgewicht und die Unterlegenheit der betroffenen Person. Die Unterlegenheit lässt sich danach spezifizieren, dass es der betroffenen Person nicht – zumindest nicht ohne fremde Hilfe – gelingt, dem Mobbing ein Ende zu bereiten und einen Zustand herzustellen, der weitgehend dem Zustand vor dem Mobbing entspricht.<sup>31</sup>

Wie oben bereits ausgeführt, ist jedoch zu beachten, dass die betroffene Person anfänglich durchaus gleich stark oder sogar überlegen sein kann, aber im Verlauf des Prozesses in die Unterlegenheit gerät. Hierbei ist auch zu beachten, dass es sich nicht um Mobbing handelt, wenn zwei etwa gleichstarke Personen in Konflikt geraten.<sup>32</sup> Die Unterlegenheit des Mobbingbetroffenen lässt sich auf den Umstand zurückführen, dass der Mobber die Schwachstellen seines „Opfers“ genau kennt und ausnutzt sowie grundsätzlich nur dann schädigende Handlungen ausführt, wenn dies nicht erwartet wird. Darüber hinaus wird häufig bereits vorbeugend versucht, die Möglichkeiten der Gegenwehr zu vereiteln oder systematisch zu untergraben, um eine gleichberechtigte Auseinandersetzung auszuschließen.<sup>33</sup>

Beim Mobbing, das von Vorgesetzten ausgeht (Bossing), ergibt sich die Unterlegenheit des Mobbingbetroffenen schon allein aus dem Beschäftigten- bzw. Unterordnungsverhältnis, das vor allem in dem Weisungsrecht des Vorgesetzten zum Ausdruck kommt. Eine gezielte Über- oder Unterforderung stellt hierbei eine Methode dar, unliebsame Mitarbeiter zu diskreditieren. Beispiele dafür sind die Zuweisung eines Arbeitsvolumens, das von der betroffenen Person nicht allein bewältigt werden kann oder die Zuweisung von Aufgaben, die weit unter dem Qualifikationsniveau der betroffenen Person liegen, z.B. das Archivieren von Akten, Kaffeekochen oder das Anspitzen von Bleistiften.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Wolmerath 2000: 17 und 20.

<sup>31</sup> Vgl. Zapf 1999: 3.

<sup>32</sup> Vgl. a.a.O.

<sup>33</sup> Vgl. Wolmerath 2000: 19.

<sup>34</sup> Vgl. a.a.O.