

Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen

Dieter Zapf

Erschienen in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 142–149). Heidelberg: Asanger.

Anmerkung: Gegenüber der gedruckten Version wurden die Literaturangaben auf den Stand Februar 2002 aktualisiert. Online-Veröffentlichung dieses Textes mit freundlicher Genehmigung des Asanger-Verlags.

1 Zum Mobbingbegriff

Im neuen Arbeitsschutzgesetz von 1996 sind psychische Belastungen am Arbeitsplatz zum ersten mal ausdrücklich verankert. Allerdings ist in dem Gesetz inhaltlich nicht ausgeführt, was psychische Belastungen im einzelnen beinhalten könnten. In der Praxis werden in der Regel aufgaben- und organisationsbezogene Aspekte darunter verstanden, wie z. B. Zeitdruck oder Konzentrationsanforderungen. Soziale Belastungen sind dagegen noch wenig im Blickfeld. Dies spiegelt sich auch in der Forschung wider. In einer kürzlich erschienenen Übersicht über Längsschnittstudien über Arbeitsstreß (Zapf, Dormann & Frese, 1996) konnten nur zwei Studien gefunden werden, die auch Konflikte mit Kollegen als potentielle Streßfaktoren erhoben. Als Gegenbeispiel sei eine Studie von Schwartz und Stone (1993) aufgeführt. Die Autoren fanden in einer Tagebuchstudie, in der täglich das jeweils am meisten belastende Tagesereignis zu protokollieren war, daß negative emotionale Interaktionen mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden mit 15% die zweithäufigste Kategorie überhaupt darstellte. Sie stellten mit Abstand die häufigsten belastenden Ereignisse dar, die sich auf das Arbeitsleben bezogen. Was für soziale Stressoren im allgemeinen gilt, gilt für Mobbing im besonderen. Mobbing kann als eine extreme Form sozialer Stressoren verstanden werden (Knorz & Zapf, 1996). Der Ursprung liegt in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Zu Mobbing werden soziale Stressoren zum einen durch ihre Häufigkeit und Dauer. Leymann (1993) hat für Mobbinghandlungen für wissenschaftliche Zwecke die Abgrenzungskriterien „mindestens einmal pro Woche“ und „mindestens über sechs Monate“ vorgeschlagen, welche auch in vielen Untersuchungen verwendet werden. Vereinzelt Angriffe oder Beleidigungen fallen nicht unter den Mobbingbegriff. Ein weiteres Abgrenzungskriterium ist die Systematik und die Gerichtetheit von negativen Handlungen auf eine einzelne Person, welches mit einem Machtgefälle oder einem sich entwickelnden Machtgefälle einhergeht. Wenn Mobbing beginnt, können die beteiligten Personen durchaus in einem gleichberechtigten Verhältnis gegenüberstehen. Im Laufe der Zeit jedoch kommt die gemobbte Person in eine unterlegene Position, die es ihr zunehmend schwerer macht, sich zu wehren. Die Unterlegenheit läßt sich so spezifizieren, daß es der betroffenen Person in der Regel 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. Eine an Einarsen und Skogstad (1996), Leymann (1993, 1996) und Niedl (1995) angelehnte Definition lautet: „Mobbing beinhaltet, daß jemand am Arbeitsplatz

von Kolleg/Innen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muß dies häufig und wiederholt auftreten (z. B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“ (Zapf, 1999a, S. 3. Zur ausführlicheren Diskussion von Mobbingdefinitionen vgl. Neuberger, 1999 und Niedl, 1995).

2 Deskriptive Ergebnisse der Mobbingforschung

Häufigkeit von Mobbing. Die Studien zur Häufigkeit von Mobbing schwanken sehr stark in ihren Befunden, wofür unterschiedliche Erhebungsstrategien und Selektionseffekte verantwortlich gemacht werden können (Zapf, 1999a). Realistische Ergebnisse zur Häufigkeit von Mobbing dürften die Studien von Einarsen und Skogstad (1996) (1,2%) und Leymann (1993, 1996) (3,5%) liefern, da sie auf beachtlichen Stichprobengrößen basieren (N = 7787 bzw. 2438). Eine kürzlich in Deutschland durchgeführte Studie (von Mackensen & Morfeld, 1999) kam zu einer Mobbinghäufigkeit von 2,9% (N=1995). Wenn ein relativ striktes Kriterium für Mobbing angelegt wird, wie es der Fall ist, wenn man obengenannte Definition verwendet, dann dürfte eine Prävalenzrate von Mobbing zwischen 1,2 und 3,5% für Mittel- und Nordeuropa realistisch sein.

Dauer von Mobbing. Die Dauer des Prozesses ist ein wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen alltäglichen Reibereien und Mobbing. In den Studie von Leymann (1993) ergab sich eine durchschnittliche Mobbingdauer von 15 Monaten, bei Einarsen und Skogstad (1996) eine durchschnittliche Mobbingdauer von 18 Monaten. In Studien von Zapf (1999a), in denen Mobbingopferstichproben untersucht wurden, die überwiegend über Zeitungsannoncen und Selbsthilfegruppen gewonnen wurden, war die durchschnittliche Mobbingdauer über drei Jahre. Ähnliches ergab eine Studie von Leymann und Gustafsson (1996) bei einer Stichprobe an Patienten einer Mobbingklinik. Diese Zahlen belegen, daß Mobbing keine kurze vorübergehende Episode, sondern einen jahrelangen, zermürbenden Prozeß darstellt.

Geschlechtsspezifisches Mobbing. Häufig wird angenommen, daß Frauen aufgrund ihrer Sozialisation häufiger zu Mobbingopfern werden als Männer. Empirische Untersuchungen sprechen aber nicht unbedingt dafür. Obwohl in vielen Untersuchungen etwa zwei Drittel der befragten Mobbingbetroffenen Frauen sind, ist zu bedenken, daß bei einigen Untersuchungen auch in den jeweiligen Grundgesamtheiten mehrheitlich Frauen vertreten waren. Darin spiegelt sich wider, daß in bestimmten Branchen mit hohem Frauenanteil, wie zum Beispiel dem Gesundheitswesen, Mobbing häufiger ist. Zudem ist aus der Streßforschung bekannt, daß Frauen eher bereit sind, gesundheitliche Probleme zuzugeben und daher eventuell auch eher an einer Mobbingstudie teilnehmen (Zapf, 1999a).

Häufigkeit in unterschiedlichen Branchen. In Untersuchungen an fast 400 Mobbingbetroffenen (Zapf, 1999a) zeigte sich für Deutschland relativ große Unterschiede in der Häufigkeit von Mobbing in einzelnen Branchen. Mobbingopfer waren im Gesundheits- (im Verhältnis 7:1) und im Erziehungsbereich (3:1), sowie in der öffentlichen Verwaltung (3,5:1) und dem Kreditgewerbe (etwa 3:1) deutlich überrepräsentiert, in den Bereichen Verkehr und Handel, Gaststättengewerbe, im Baugewerbe, Energie/Wasser sowie in der Landwirtschaft sind Mobbingopfer hingegen unterrepräsentiert.

Betriebliche Stellung der Mobber. Vergleicht man die Häufigkeit der Beteiligung von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen bei Mobbing, dann zeigt sich, daß mit Ausnah-

me der Leymannstudie (1993) in allen europäischen Untersuchungen stets in über 50% aller Fälle, im deutschsprachigen Raum sogar in über 70% Vorgesetzte am Mobbing beteiligt sind (Zapf, 1999a). Das Vorgesetztenverhalten scheint also insgesamt für das Mobbinggeschehen von zentraler Bedeutung zu sein. Mobbing durch Untergebene, vor allem ausschließlich durch Untergebene, kommt hingegen insgesamt seltener vor, da ihnen unter anderem die formalen und rechtlichen Möglichkeiten gegenüber den Vorgesetzten fehlen.

3 Mobbingstrategien

Man kann einerseits ganz allgemein von Mobbing oder Mobbinghandlungen sprechen. Es gibt aber auch eine Reihe von Studien, die versucht haben, einzelne Mobbingstrategien zu unterscheiden (z. B. Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). In diesen Studien werden relativ übereinstimmend folgende Strategien gefunden: Mobbing über organisationale Maßnahmen (z. B. über Zuteilung bestimmter, zum Beispiel sinnloser, Arbeitsaufgaben, Kompetenzentzug), soziale Isolierung (z. B. keine Kommunikation, Meiden und Ausgrenzen der Person), Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre (z. B. eine Person lächerlich zu machen), verbale Aggression (z. B. verbale Drohungen, Demütigungen), Androhung oder Ausübung körperlicher Gewalt und schließlich Gerüchte. Gerüchte bilden dabei die am häufigsten verwendete Strategie, während Angriffe auf die Privatperson selten und körperliche Angriffe sogar kaum vorkommen. Auch ein vermuteter Zusammenhang zwischen Mobbing und sexueller Belästigung läßt sich durch die z. Z. vorliegenden Daten nicht bestätigen.

4 Mobbingursachen

Zur Klärung der Ursachen von Mobbing liegen z. Z. praktisch noch keine methodisch strengen empirischen Studien vor. Die möglichen Ursachen müssen jedoch in den Faktoren Organisation, Gruppe, Täter und Opfer gesucht werden (Einarsen, 1999b; in Druck; Zapf, 1999a, 1999b).

Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß Mobbingbetroffene unter schlechteren Arbeitsbedingungen arbeiten (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996). Sie haben mehr Belastungen am Arbeitsplatz, weniger Handlungsspielraum und weniger soziale Unterstützung. Obwohl nicht ausgeschlossen werden kann und es sogar eher wahrscheinlich ist, daß dies auch eine Folge von Mobbing sein kann – wenn man z. B. als Mobbinghandlung eine Person nicht mehr informiert, kann dies zu allerlei Arbeitsproblemen führen – so ist doch unwahrscheinlich, daß in allen Fällen die schlechten Arbeitsbedingungen eine Folge von Mobbing sind. Auch die ungleiche Verteilung von Mobbing in bezug auf unterschiedliche Branchen läßt vermuten, daß organisationale Gründe eine Rolle spielen.

Weiterhin gibt es verschiedene Hinweise auf die Bedeutung des sozialen Systems. In mehreren Studien wird Neid als eine wichtige Ursache für Mobbing genannt, so etwa in 63% der Fälle in der Untersuchung von Vartia (1996). Wettbewerb um die Gunst des Vorgesetzten und anders zu sein, als die anderen waren weitere wichtige Gründe für Mobbing nach Selbstaussagen. Auch an Außenseiter- und Sündenbockphänomene ist hier zu denken (Schuster, 1996; Thylefors, 1987). So legt die social identity-Theorie von Tajfel und Turner (1986) nahe, daß Personen, die sich von ihren Arbeitskollegen unterscheiden, stärker mobbinggefährdet sind. In Übereinstimmung damit waren in einer Untersuchung von Leymann (1993) mehr als fünfmal so viele Behinderte wie Nichtbehinderte und etwa doppelt so viele („untypische“) männliche Kindergärtner wie weibliche Kindergärtnerinnen von Mobbing betroffen. In einer Untersuchung von Zapf und Bühler (1998) unterschieden sich Mobbingbetroffene stärker von ihren Arbeitskollegen als eine Vergleichsgruppe.

Während Leymann (1993) einen Zusammenhang zwischen Mobbing und der *Persönlichkeit des Opfers* immer aufs heftigste bestritten hat, legen Untersuchungen aus dem Schulbereich (Olweus, 1991) nahe, daß es durchaus bestimmte Opfercharakteristika gibt (Einarsen, in Druck). Sie werden als ängstlich und unsicher, vorsichtig, sensibel und ruhig beschrieben. Es gibt Hinweise darauf, daß Neurotizismus und ein geringes Selbstwertgefühl mit Mobbing zusammenhängen (Einarsen et al., 1994; Gemzøe Mikkelsen & Einarsen, 1999; Vartia, 1996, Zapf, 1999b). Zapf und Bühler (1998) fanden geringe soziale Kompetenz, aber auch erhöhte Leistungsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit bei den Mobbingbetroffenen.

Den Selbstaussagen der Opfer zufolge gehört die *Person des Täters* zu den Hauptursachen von Mobbing (Zapf, 1999b). Empirisch gesichert ist dabei, daß die Täter überdurchschnittlich häufig Männer in Vorgesetztenpositionen sind (Leymann, 1993; Zapf, 1999a). Von ihnen kann angenommen werden, daß sie aufgrund der betrieblichen Machtposition häufig von Mobbing profitieren. In den britischen Untersuchungen (Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Rayner, 1997) dominiert sogar die Anschauung, daß der Täter und dessen Charakteristika eine wesentliche Rolle bei Mobbing spielen. Hier wird auch vielfach davon ausgegangen, daß der Täter ein Vorgesetzter ist, der seine Mitarbeiter schikaniert. Inkompetenz, Feindseligkeit und Konkurrenz werden dabei als Ursachen angegeben. Hierzu sei angemerkt, daß es sich äußerst schwierig gestaltet, Daten direkt von den Tätern zu erhalten. Es spricht vieles dafür, daß alle angesprochenen Ursachen eine Rolle spielen. Entscheidend ist vor allem, daß nicht alle Mobbingfälle über einen Kamm geschert werden können, da einmal die eine und einmal die andere Ursache überwiegt. Dies ist entscheidend für Präventions- und Interventionsmaßnahmen.

5 Mobbingauswirkungen

Untersuchungen zeigen, daß Mobbing zu extremen gesundheitlichen Auswirkungen führen kann. Es treten verschiedene psychosomatische Beschwerden, depressive Verstimmungen und Angststörungen auf. Dabei findet man meist wesentlich höhere Werte als in anderen Stichproben, bei denen auch hohe Arbeitsbelastungen angenommen werden dürfen (Zapf et al., 1996). Entsprechend hat sich die überwiegende Zahl der Mobbingopfer im Laufe ihres Mobbingfalles in ärztliche Behandlung gegeben. Umstritten ist derzeit noch, ob Mobbing zu einem posttraumatischen Streß-Syndrom (PTSD) führen kann. Dies hängt daran, ob man die sich ja meist über eine längere Zeit hinstreckenden Mobbinghandlungen als eine Traumasituation auffassen kann. Wenn psychometrische Instrumente angewandt werden, zeigen jedenfalls die existierenden empirische Untersuchungen, daß Mobbingbetroffene die PTSD-Symptomatiken sogar in sehr ausgeprägtem Maße aufweisen (Einarsen, 1999a; Leymann & Gustafsson, 1996). Viele Mobbingbetroffene berichten, daß sie ständig an die Mobbinggeschehnisse denken müßten. Damit einher gehen häufige Schlafprobleme und eine ständige hohe Anspannung. Insgesamt weisen Mobbingbetroffene für Stress typische Symptome in sehr ausgeprägtem Maße auf.

6 Schluß

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Mobbing eine nicht zu vernachlässigende Extremform sozialer Stressoren darstellt, die für die Betroffenen ausgesprochen negative Wirkungen hat. Eine Reihe von Firmen haben das Problem inzwischen anerkannt und haben, wie zum Beispiel die Volkswagen AG, Betriebsvereinbarungen zur Verhinderung von Mobbing abgeschlossen. Aus der Sicht der Arbeitsschutzes stellen sich verschiedene Probleme: Zuerst einmal kann man feststellen, daß Mobbing unter den Begriff der psychischen Be-

lastungen fällt und sich damit aus dem Arbeitsschutzgesetz der Auftrag ergibt, Mobbing zu verhindern. Im Gegensatz zu aufgaben- und organisationsbezogenen psychischen Belastungen ist bei Mobbing aber immer die Frage der Selbstbeteiligung zu klären. Aus den Überlegungen zu den Ursachen von Mobbing ergibt sich, daß manche Opfer völlig unverschuldet Mobbing ausgesetzt sind, andere dagegen einen erheblichen Eigenanteil haben und – wie für die Konfliktforschung typisch – einzelne Ursachen gar nicht klar voneinander getrennt werden können. Dies sowie die Tatsache, daß viele Mobbinghandlungen sehr subtil und nur schwer nachzuweisen sind, hat bislang dazu geführt, daß aus der Sicht der Opfer Arbeitsgerichtsprozesse nicht sehr günstig verlaufen sind. Schließlich gilt für Mobbing wie für soziale Stressoren allgemein, daß bei Prävention und Intervention die herkömmliche Konzeption des Arbeitsschutzbeauftragten auf ihre Grenzen stößt. Da solche Maßnahmen in das soziale Gefüge einer Organisation eingreifen, fallen sie auch unter die Zuständigkeit der jeweiligen Vorgesetzten sowie der Personal und Organisationsentwicklungsabteilungen. Um mit Problemen wie Mobbing in Organisationen umzugehen, ist deshalb ein umfassendes Gesundheitsmanagement erforderlich.

Literatur

- Einarsen, S. (1999a). Symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *Symposium on „Mobbing“. 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, 12. –15. 5. 99.* Helsinki, Finland.
- Einarsen, S. (1999b). The nature and causes of bullying. *International Journal of Manpower, 20*, 16–27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior, 5*, 379–401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 185–202.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist, 4*, 381–401.
- Gemzøe Mikkelsen, E., & Einarsen, S. (1999). *The role of victim personality in workplace bullying.* Unpublished manuscript: Psykologisk Institut, Risskov, Dänemark.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology* (Bd. 14). Chichester: Wiley.
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40*, 12–21.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.* Reinbek: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 165–184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing and the development of post-traumatic stress disorders. *The European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 251–276.
- Mackensen, S. von, & Morfeld, M. (1999). The impact of mobbing on well-being and health-related quality of life of office workers. *Symposium on „Mobbing“. 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, 12. –15. 5. 99.* Helsinki, Finland.

- Neuberger, O. (1999). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen (3. Aufl.)*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*. München: Hampp.
- Olweus, D. (1991). Bullying/victim problems among school children. In I. Rubin & D. Pepler (Hrsg.), *The development and treatment of childhood aggression* (S. 411–447). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199–208.
- Schwartz, J. E., & Stone, A. A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work and Stress*, 7, 47–62.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.
- Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1–25.
- Zapf, D. (1999b). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70–85.
- Zapf, D., & Bühler, K. (1998). *Exclusion and stigmatization at work*. J. W. Goethe-University Frankfurt: Department of Psychology.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.