

Nicole Bräunig-Reichel

Dem Mobbing contra geben

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832400439

Nicole Bräunig-Reichel

Dem Mobbing contra geben

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Nicole Bräunig-Reichel

Dem Mobbing contra geben

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Diplomarbeit
an der Universität Mannheim
November 1994 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 43

Bräunig-Reichel, Nicole: Dem Mobbing contra geben: Ein Leitfaden für Führungskräfte /
Nicole Bräunig-Reichel - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Mannheim, Universität, Diplom, 1994

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, 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 die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Zur Veranschaulichung der Gefühlswelt von „Mobbing“-Opfern

Rainer Maria Rilke: Der Panther

Sein Blick ist vom Vorübergehn der Stäbe
so müd geworden, daß er nichts mehr hält.

Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe
und hinter tausend Stäben keine Welt.

Der weiche Gang geschmeidig starker Schritte,
der sich im allerkleinsten Kreise dreht,
ist wie ein Tanz von Kraft um eine Mitte,
in der betäubt ein großer Wille steht.

Nur manchmal schiebt der Vorhang der Pupille
sich lautlos auf-. Dann geht ein Bild hinein,
geht durch der Glieder angespannte Stille -
und hört im Herzen auf zu sein.

GLIEDERUNG

Seite

1. EINLEITUNG

1.1. Begründung der Themenwahl	1
1.2. Eigene Untersuchungsmethoden	3

2. HAUPTTEIL

2.1. Das Phänomen „Mobbing“	4
2.1.1. Arten des „Mobbing“	5
2.1.1.1. Kommunikative Einschränkungen am Arbeitsplatz	6
2.1.1.2. Zerstörung der sozialen Beziehungen und des Ansehens	7
2.1.1.3. Herabwürdigung des Mitarbeiters über die Arbeitsqualität	8
2.1.1.4. Gesundheitsschädigende Angriffe am Arbeitsplatz	8
2.1.2. Phasenverlauf	9
2.1.2.1. Phase 1: Schlechte Konfliktbearbeitung	9
2.1.2.2. Phase 2: „Mobbing“ am Arbeitsplatz	10
2.1.2.3. Phase 3: Involvierung von personalverwaltenden Stellen	10
2.1.2.4. Phase 4: Ausschluß aus der Arbeitswelt	11
2.1.3. Ursachen im betrieblichen Bereich	12
2.1.3.1. Arbeitsaufgabe oder -inhalt	12
2.1.3.2. Arbeitsorganisation	14
2.1.3.3. Mangelnde Führungsqualitäten	15
2.1.3.4. Umgebungsbedingungen	18
2.1.3.5. Soziale Situation am Arbeitsplatz	18
2.1.3.6. Sonstige betriebliche Bedingungen	19
2.1.4. Folgen des „Mobbing“	21
2.1.4.1. Seelische und körperliche Auswirkungen bei dem Betroffenen	21
2.1.4.2. Wirtschaftliche Folgen für den Arbeitgeber	22
2.1.4.2.1. Störung der Arbeitsmotivation	23
2.1.4.2.2. Verschlechterung der Produktqualität	23
2.1.4.2.3. Sinkende Arbeitsproduktivität	24
2.1.4.2.4. Vernachlässigung von Betriebsmitteln	24
2.1.4.2.5. Sinkende Flexibilität der Arbeitnehmer	25
2.1.4.2.6. Fehlzeiten	26
2.1.4.2.7. Verringerte Verwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiter	27

2.1.4.2.8. Häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes	28
2.1.4.2.9. Fluktuation	28
2.1.4.3. Gesellschaftliche Kosten	30
2.1.5. Feststellbarkeit von „Mobbing“ im Betrieb	31
2.1.5.1. Ausgrenzung von Mitarbeitern	32
2.1.5.2. Taktische Angriffe am Arbeitsplatz	32
2.1.5.3. Suchtverhalten	33
2.1.5.4. Kurz- und langfristige Krankschreibungen	33
2.1.5.5. Innere Kündigung	34
2.1.5.6. Tatsächliche Kündigung	35
2.2. Die Maßnahmen	36
2.2.1. Maßnahmen zur Verhinderung des „Mobbing“	36
2.2.1.1. Aufklärungsarbeit	37
2.2.1.2. Schulung von Betriebs-/Personalräten	38
2.2.1.3. Betriebsvereinbarungen	38
2.2.1.4. Seminare für Führungskräfte	40
2.2.1.5. Partizipative Personalauswahl	41
2.2.1.6. Patenschaften	43
2.2.1.7. Veränderungen in der Arbeitssituation	43
2.2.1.8. Unternehmenskultur	46
2.2.2. Maßnahmen zur Beendigung des „Mobbing“	47
2.2.2.1. Innerbetriebliche Schlichtungsversuche	48
2.2.2.2. Hilfe von professionellen Beratern	49
2.2.2.3. Psychosoziale Rehabilitation	49
2.2.2.4. Reintegration	51
2.2.3. Die Situation der Gewerkschaften	51
2.2.4. Rechtsansprüche der Opfer	55
2.2.4.1. Anspruchsgrundlagen	56
2.2.4.2. Schadensersatz/Anspruchsgegner	59
2.2.4.3. Beweislage	60
2.3. Die Praxis, dargestellt an ausgewählten Unternehmen im Raum München	62
2.3.1. Aufstellung der auskunftgebenden Unternehmen	62
2.3.2. Untersuchungsergebnisse	63
2.3.2.1. Opfer und Täter	63
2.3.2.2. Ursachen	67
2.3.2.3. Zuständigkeit	71

2.3.2.4. Bekanntwerden des „Mobbing“	72
2.3.2.5. Hilfsmaßnahmen	73
2.3.2.6. Folgen des „Mobbing“	76
2.3.3. Schlußfolgerungen	77

3. SCHLUSS

3.1. Die Tragweite des „Mobbing“-Problems	78
3.2. Schlußbetrachtungen mit einer möglichen Zukunftsperspektive	79
Anhang	81
Literaturverzeichnis	90

1. EINLEITUNG

1.1. Begründung der Themenwahl

Wie aus dem Umfang des Literaturverzeichnisses deutlich zu ersehen ist, wurde von Medien und Verlagen alles begierig aufgegriffen, was mit dem Thema „Mobbing“ zu tun hat. Die hohe Anzahl von Veröffentlichungen, die überwiegend populärwissenschaftlicher Natur sind, ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß jeder Arbeitnehmer sich auf die eine oder andere Art mit dem Thema identifizieren kann, sei es als Betroffener, Zuschauer oder mögliches zukünftiges Opfer.

In der letzten Zeit ist der Begriff „Mobbing“ vielfach zu einem Synonym für alles geworden, was menschlich im Arbeitsumfeld zu Belastungen führen kann. Wie im Verlauf dieser Ausarbeitung gezeigt wird, ist diese Abstraktion jedoch nicht zutreffend. Es muß bereits an dieser Stelle unterstrichen werden, daß es sich bei „Mobbing“ um keine reine Modeerscheinung handelt, sondern um eine begriffliche Etikettierung für bestimmte, altbekannte menschliche Verhaltensweisen. Diese Tatsache wurde mir auch durch zahlreiche Gespräche mit einer guten Bekannten bewußt, die als „Mobbing“-Opfer lange Jahre zu leiden hatte.

Die Auseinandersetzung mit den Problemen meiner Freundin war es auch, die den Anstoß zur Erschließung der Literatur und zur Suche nach überzeugenden Erklärungen für die Ursachen von „Mobbing“ gab. Durch die zunehmende Beschäftigung mit der Thematik wuchs auch die Faszination, da ich zu folgenden Erkenntnissen gelangte:

1. „Mobbing“ findet zwar allerorten statt, sein Wesen besitzt jedoch eine einzigartige Perfidie, die gleichsam aus einem Paradoxon geboren ist:

- Einerseits steht der Begriff für die Verrohung und Gewalt der Masse;
- andererseits gehen die Täter häufig mit einem so großen Erfindungsreichtum vor, daß zum Teil sogar von hohen intellektuellen Leistungen gesprochen werden kann.

Der Begriff beschreibt also eine Mischung aus seelischer Grausamkeit, körperlicher Bedrohung und hoher Kultiviertheit. Wegen der Anonymität und fehlender Nachweisbarkeit der schädigenden Handlungen können die Täter als „gewalttätige Leisetreter“ bezeichnet werden. Sie haben einen „goldenen Mittelweg“ gefunden, der ihnen auf der einen Seite das Verfolgen niederer Beweggründe ermöglicht; auf der anderen Seite werden sie den Regeln gesellschaftlicher Sozialisation gerecht, die bei offener Gewalt Schuld und das Bewußtsein einer strafbaren Handlung auslösen.

2. Sehr oft werden in der Literatur Aussagen gemacht, die wissenschaftlich nicht haltbar sind.