

Florentine Sellier

Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz

Phänomen, Folgen und Analyse des Traumaverlaufs

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 © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832403584

Florentine Sellier

Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz

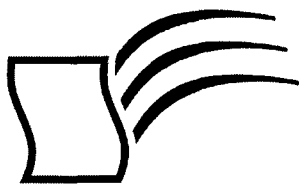
Phänomen, Folgen und Analyse des Traumaverlaufs

Florentine Sellier

Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz

Phänomen, Folgen und Analyse des Traumaverlaufs

**Diplomarbeit
an der Universität zu Köln
Juni 1996 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 358

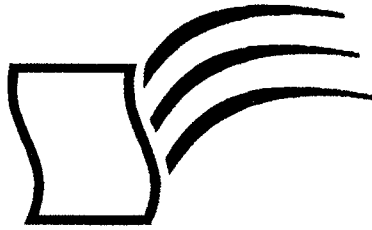
Sellier, Florentine: Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz: Phänomen, Folgen und Analyse des Traumaverlaufs / Florentine Sellier –
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Köln, Universität, Diplom, 1996

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, Masterarbeiten, 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 —

I MOBBING - DEFINITION UND BISHERIGE FORSCHUNGSERGEBNISSE.....	1
1. EINLEITUNG	1
1.1 Mobbing in der aktuellen Diskussion	1
1.2 Gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Zusammenhang	3
1.2.1 Gesellschaftspolitische Aspekte	3
1.2.2 Wirtschaftspolitische Aspekte.....	5
1.3 Der wissenschaftlich-historische Kontext.....	7
1.3.1 Historischer Überblick.....	7
1.3.2 Einordnung von Mobbing in den wissenschaftlich-historischen Kontext.....	9
1.4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	10
1.5 Fallbeispiele.....	13
2. BESTIMMUNG UND DEFINITION VON MOBBING	18
2.1 Begriffsbestimmung.....	18
2.2 Definition von Mobbing.....	20
2.2.1 Die Anfänge der Mobbingforschung	20
2.2.2 Leymann's Definition.....	21
2.2.3 Kritik und Diskussion der Definition von Leymann.....	23
2.2.4 Das Mehrdimensionale Mobbing-Prozeß-Modell von Zuschlag	25
2.2.5 Mobbing als „grausames Spiel“	27
2.2.6 Die modifizierte Definition von Leymann	29
2.3 Gemeinsamkeiten der bisherigen Definitionen und Abgrenzung von Mobbing zu normalen Konflikten.....	30
2.3.1 Die Situation.....	31
2.3.2 Die Handlungen	31
2.3.3 Der Zeitraum und Verlauf.....	32
2.3.4 Das (die) Opfer.....	32
2.3.5 Der (die) Täter	33
2.4 Arbeitsdefinition	33

3. BISHERIGE EMPIRISCHE FORSCHUNGSERGEBNISSE	35
3.1 Forschungsbeginn	35
3.1.1 Schwedische Voraussetzungen.....	35
3.1.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse.....	36
3.2 Verbreitung.....	37
3.2.3 Schwedische Untersuchungen	37
3.2.4 Norwegische Untersuchungen	40
3.2.5 Untersuchungen in Österreich	41
3.2.6 Untersuchungen in Deutschland.....	42
3.3 Geschlechtsunterschiede.....	48
3.3.1 Betroffenheitsrate und Altersgruppe.....	48
3.3.2 Verteilung auf Angreifende und Betroffene	50
3.3.3 Unterschiede bei den Handlungen.....	51
3.3.3.1 Häufigkeit der Handlungen.....	51
3.3.3.2 Art der Handlungen	51
3.4 Hierarchie und exponierte Stellung	53
3.4.1 Stellung der Beteiligten in der betrieblichen Hierarchie.....	53
3.4.2 Personen in besonderer Stellung	54
3.4.2.1 Behinderte	55
3.4.2.2 Männer in Frauenberufen	56
3.4.2.3 Sonstige Bereiche.....	57
3.5 Branchen, Funktionen, Betriebsarten.....	58
3.6 Zusammenfassung	60
 4. ART DER HANDLUNGEN	 61
4.1 Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen.....	62
4.2 Angriffe auf die sozialen Beziehungen	63
4.3 Auswirkungen auf das soziale Ansehen	65
4.4 Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation	66
4.5 Angriffe auf die Gesundheit.....	67
4.6 Zusammenfassende Betrachtung	68

5. FOLGEN	70
5.1 Folgen für die Betroffenen	70
5.1.1 Psychische und psychosomatische Beschwerden.....	70
5.1.2 Familie und Privatleben	71
5.1.3 Auswirkungen auf Motivation und Arbeitsleistung.....	72
5.2 Folgen für das Unternehmen.....	74
5.2.1 Das Unternehmen als System.....	75
5.2.2 Betriebsklima	76
5.2.3 Kosten.....	81
5.3 Zusammenfassung	82

6. THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE UND URSACHENANALYSE.....	83
6.1 Allgemeine Diskussion und Kritik an Leymann's Konzept.....	83
6.2 Leymann's Stellungnahme.....	84
6.3 Theoretische Erklärungsansätze.....	86
6.3.1 Sozialisations- und lerntheoretische Interpretation.....	86
6.3.2 Psychodynamische Interpretation.....	89
6.3.2.1 Abwehrmechanismen.....	89
6.3.2.1 Übertragung und Gegenübertragung.....	93
6.3.3 Organisationspsychologische Aspekte.....	94
6.3.3.1 Die Organisation der Arbeit.....	95
6.3.3.2 Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben	95
6.3.3.3 Die Leitung der Arbeit.....	96
6.3.3.4 Das moralische Niveau des Unternehmens.....	97
6.4 Abschließende Diskussion.....	98

II TRAUMATISCHE VERLAUFSANALYSE DES

MOBBINGPROZESSES	100
1. EINLEITUNG	100
2. MOBBING - EIN TRAUMA ?	102
2.1 Allgemeine Traumadefinition.....	102
2.2 Vitales Diskrepanzerlebnis zwischen bedrohlichen Situationsfaktoren und individuellen Bewältigungsmöglichkeiten	104
2.3 Gefühle von Hilflosigkeit und schutzloser Preisgabe.....	106
2.4 Dauerhafte Erschütterung von Selbst- und Weltverständnis	108
2.5 Mobbing als Trauma.....	109
3. TRAUMATISCHE VERLAUFSANALYSE	110
3.1 Traumatische Situation.....	111
3.1.1 Objektive Situationsfaktoren.....	111
3.1.1.1 Zeitliche Erstreckung und Häufung der Ereignisse	112
3.1.1.2 Art der Betroffenheit	114
3.1.1.3 Verursachungsbedingungen und Täter-Opfer Beziehung	115
3.1.1.4 Die Mobbingssituation als double-bind.....	116
3.1.2 Subjektive Faktoren.....	119
3.1.2.1 Der psychologische Arbeitsvertrag.....	119
3.1.2.2 Das zentrale traumatische Situationsthema.....	120
3.1.2.3 Protektive und korrektive Faktoren	121
3.2 Traumatische Reaktion	124
3.2.1 Folgen und traumatische Reaktion in Bezug zum traumatischen Verlauf.....	124
3.2.2. Allgemeines psychotraumatisches Belastungssyndrom.....	130
3.2.3 Spezielles psychotraumatisches Belastungssyndrom.....	132
3.3 Traumatischer Prozeß	136
3.3.1 Integration der traumatischen Erfahrung in den schematischen Wissensbestand	136
3.3.2 Stagnation im Verarbeitungsprozeß	138
3.4 Zusammenfassung	141

III BEHANDLUNG UND PRÄVENTION VON MOBBING	143
1. EINLEITUNG.....	143
2. BEHANDLUNG	143
2.1 Diagnostik	143
2.1.1 Untersuchungsinstrumente	144
2.1.2 Fehldiagnosen.....	146
2.2 Traumatischer Verlauf und Behandlung	148
2.2.1 Behandlung in der traumatischen Situation.....	150
2.2.2 Behandlung in der postexpositorischen Phase	152
2.2.2.1 Traumatherapeutische Regeln nach Wilson.....	153
2.2.2.2 Traumatherapeutische Regeln nach Ochberg.....	160
2.2.2.3 Psychotraumatische Familientherapie.....	162
2.2.2.4 Selbsthilfegruppen.....	163
2.2.2.5 Psychopharmakotherapie	165
2.2.3 Behandlung des traumatischen Prozesses.....	165
2.3 Stationäre Behandlung am Beispiel einer Mobbingklinik.....	171
2.4 Basis-Behandlungs-Plan.....	176
3. PRÄVENTION.....	178
3.1 Prävention durch die Betroffenen	178
3.2 Prävention durch das Unternehmen.....	180
3.2.1 Gestaltung der sozialen Beziehungen.....	181
3.2.2 Gestaltung der organisatorischen Arbeitsbedingungen.....	184
4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	186
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN.....	189
LITERATURVERZEICHNIS.....	190
ADRESSEN.....	206

I MOBING - DEFINITION UND BISHERIGE FORSCHUNGSERGEBNISSE

1. EINLEITUNG

1.1 Mobbing in der aktuellen Diskussion

„Mobbing“ - ein Schlagwort rauscht seit geraumer Zeit durch den Medienwald und wirbelt dabei einigen Staub auf. Staub, der sich auf den muffigen Büroalltag gelegt hatte und das Tabuthema „Psychoterror am Arbeitsplatz“ bedeckte. Es ist dem schwedischen Psychologieprofessor Leymann zu verdanken, daß die öffentliche Diskussion über Mobbing in Gang kam, als dieser Anfang der 80er Jahre seine ersten Forschungsberichte über psychische Gewalt im Berufsleben publizierte. Er ahnte damals selber noch nicht, welche Bedeutung und Tragweite das Thema einmal erlangen würde.

In den skandinavischen Ländern weckten die ersten Berichte und Veröffentlichungen über Psychoterror am Arbeitsplatz sehr großes Interesse (vgl. Leymann & Niedl, 1994, S. 93). Viele Betroffene meldeten sich, es wurden daraufhin spezielle juristische, medizinische und psychologische Hilfseinrichtungen ins Leben gerufen.

Und auch im deutschsprachigen Raum ist, mit einiger zeitlicher Verzögerung, eine ähnlich große Resonanz auf das Thema Mobbing festzustellen. Die ersten Publikationen - angefüllt mit plastischen Fallschilderungen - verursachten eine regelrechte Medienflut, und Mobbing wurde zum Thema von Publikums- und Fachzeitschriften, Talkshows und Diskussionsrunden. In Folge wurden Ratgeberbücher verfaßt (vgl. u.a. Brommer, 1995; Huber, 1993; Resch, 1994), Unternehmensberatungen begannen, Mobbing-Seminare zu veranstalten, Gewerkschaften (hier v.a. die DAG) und karitative Verbände griffen das Thema auf. Mobbing-Telefone und Beratungsstellen wurden eingerichtet und sogar eine Mobbing-Klinik gegründet (neben der schwedischen Klinik von Leymann

bisher die einzige in Europa, die sich mit dieser Problematik beschäftigt, s. Kapitel III/2.3). Auch können erste Ansätze des betrieblichen Personalwesens ausgemacht werden, die sich mit systematischen Feindseligkeiten am Arbeitsplatz auseinandersetzen (so z.B. bei Ciba-Geigy oder Schering, vgl. Niedl, 1995, S. 56).

Abgesehen von teilweise unseriösen und übertriebenen Berichten in den Medien zeigten diese doch einen erheblichen Handlungsbedarf auf bei einem bis dahin fast totgeschwiegenen Thema. Ähnlich dem Diskussionsverlauf um sexuellen Kindesmißbrauch war und ist auch hier ein gesellschaftlicher Verdrängungsmechanismus zu beobachten. Dieser wird stark gefördert durch die Angst, selber zum Betroffenen zu werden. Neuberger (1994) spricht in diesem Zusammenhang sogar von „kollektiver Paranoia“ (S. 9). Dies ist nicht verwunderlich angesichts der zunehmenden Gewaltbereitschaft in der Gesellschaft (oder vielmehr der vermehrten Darstellung in den Medien?!). Ebenfalls schätzte man aufgrund der Daten der ersten Mobbinguntersuchungen, daß die Wahrscheinlichkeit, einmal selber während seines Arbeitslebens von Mobbing betroffen zu sein, bei 1 : 4 liegt. Zudem fand man Mobbing in allen Berufszweigen und Branchen und sogar relativ gleichmäßig verteilt auf die Geschlechter. Daraufhin wurde die aufrüttelnde, aber vor allem auch bedrohliche Parole verbreitet: „**Es kann jeden treffen!**“ (vgl. Leymann 1993a, S. 84).

Der Umgang mit dem Thema ist daher geprägt von der ganzen Bandbreite der Abwehrmechanismen, von Polarisierungen, einhergehend mit Opferbeschuldigung und Stigmatisierung („Die sind doch alle selber Schuld!“) oder Bagatellisierung („Gehört zu den normalen Härten des Berufsalltags!“) bis hin zu Verdrängung und Verleugnung („Mobbing, na ja - aber auf keinen Fall bei uns!“).

Leymann setzte bei der Verbreitung seiner Forschungsergebnisse ganz bewußt auf die „publizistische Schiene“ (Leymann, 1995, S. 22), um einen möglichst großen Personenkreis anzusprechen.. Durch die öffentliche Diskussion wurde wiederum die Wissenschaft veranlaßt, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, wobei sich aber auch hier die o.a. Verdrängungsmechanismen und Verzerrungen finden lassen (von einseitiger Parteinahme für die Opfer bzw. Täter,

Bagatellisierung von Mobbing als Randphänomen bis hin zur Verneinung der Existenz von Mobbing überhaupt, (vgl. dazu Resch, 1994, S. 88 ff).

Psychoterror am Arbeitsplatz ist sowohl aus humanitären, als auch aus betriebs- und volkswirtschaftlichen Gründen nicht länger tragbar. Daher muß in Zukunft noch mehr getan werden, um das Phänomen Mobbing immer besser verstehen, erklären und vor allem auch behandeln zu können.

1.2 Gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Zusammenhang

1.2.1 Gesellschaftspolitische Aspekte

Mobbing - für die einen ein „überflüssiges Schlagwort“, für die anderen die „notwendige Präzisierung eines gesellschaftlichen Phänomens“ (Diergarten, 1994, S. 9). Auch bei Mobbing läßt sich, vergleichbar mit der Diskussion um den sexuellen Kindesmißbrauch, eine Polarisierung in der gesellschaftlichen Rezeption und Diskussion ausmachen. Bagatellisierung auf der einen, Panik-mache auf der anderen Seite, beides zu sehen im Zusammenhang mit der Tragweite und Brisanz, die in dem Thema Psychoterror am Arbeitsplatz steckt, das bislang als **Tabuthema** in der Öffentlichkeit gemieden wurde (s.o.). Mobbing ist eine sehr ernste und oftmals tragische Angelegenheit, das die destruktiven und negativen Seiten des zwischenmenschlichen Umgangs focussiert. Sehr stark sind daher die eigenen Befürchtungen und Ängste, die bei einer Auseinandersetzung mit dem Thema entstehen.

Begünstigend dafür wirkt sich ebenfalls die Angst vor Konflikten und der permanente Versuch der Konfliktvermeidung aus, den Brommer (1995, S. 47) sowohl im zwischenmenschlichen als auch im gesellschaftlichen Bereich feststellt

Doch was läßt ein Thema, das im Grunde seit Beginn der Industrialisierung existiert, plötzlich trotzdem 'akut' und aktuell werden ?

Modethemen, zu denen Mobbing zur Zeit auch gehört, spiegeln ein Stück weit auch immer den **Zeitgeist** wider (vgl. Neuberger, 1994, S. 9). Die große Resonanz und Aufmerksamkeit, mit der zur Zeit die Mobbingdiskussion geführt wird, kann daher auch als Zeichen dafür gesehen werden, daß Mobbing als Sammelbecken für die zunehmende Angst, Unsicherheit und Unzufriedenheit in der Gesellschaft fungiert. Diese diffusen und schwer zu fassenden Gefühle finden hier ein Sprachrohr und einen Aufhänger, was darauf hindeutet, daß die Probleme über den Arbeitsplatz hinaus auch für den gesellschaftlichen Bereich Bedeutung haben.

In der öffentlichen Diskussion spielen momentan Fragen der **Gewalt** eine große Rolle. Dabei bleibt zwar die Frage offen, ob die Gewaltbereitschaft allgemein zugenommen hat oder einfach nur die Darstellung von Gewalt in den Medien, wobei die stark gewachsene Anzahl von Privatsendern bestimmt eine große Rolle spielt. Entscheidend ist jedoch, daß durch die vermehrte Erfahrung und das Wissen von Gewalt sowohl Angst als auch Aggressionen geweckt werden.

Bezogen auf den Arbeits- und Wirtschaftsbereich wird Angst geschürt durch die hohe Zahl von Arbeitslosen, den dadurch gestiegenen Konkurrenz- und Leistungsdruck und den aggressiven Verdrängungswettbewerb. Halama (1994, S. 75) spricht in diesem Zusammenhang vom „Aggressionskreis des Zeitgeistes“. Die **Rezession** und **Wirtschaftskrise** hat den Überlebenskampf vieler Unternehmen begründet und damit auch den Überlebenskampf der Mitarbeiter verschärft. Eigene Bedürfnisse werden eher vor kollektive Interessen gestellt, Egoismus vor das solidarische Miteinander. In so einem Klima, das sich sowohl auf den Betrieb, als auch allgemein auf die Politik und Gesellschaft bezieht, wächst die Unzufriedenheit, es gedeihen Intrigen und Schikanen und es entsteht ein perfekter Nährboden für Mobbing.

Folgt man der geschichtlichen Entwicklung in der **arbeitspsychologischen Forschung** (vgl. Kapitel I/1.3), so läßt sich feststellen, daß die Erwartungen an den Arbeitsplatz früher niedriger eingestuft wurden und die Arbeitsbedingungen und das Wohlergehen am Arbeitsplatz einen geringeren Stellenwert hatten. Im Zuge der Human-Relations-Bewegung und des allgemeinen Wertewandels sind die Ansprüche stetig gestiegen, Selbstverwirklichung, Autonomie und Individualität stehen immer mehr im Vordergrund.

Die gestiegene Bedeutung von **Arbeit**, **Wohlergehen** (im physischen und psychischen Sinne) und **Individualisierung** des einzelnen Arbeitnehmers spielen eine große Rolle sowohl als Wegbereiter für Mobbing aber auch als Gegenbewegung dazu. Wenn die eigenen Ziele auf Kosten und zum Schaden anderer durchgesetzt werden, so führt das zu Mobbing, doch ein gestiegenes Selbst- und Arbeitsbewußtsein kann entschieden dazu beitragen, daß Mobbing nicht hingenommen wird.

Doch im Zusammenhang mit Existenzängsten, geschürt durch drohende Arbeitslosigkeit und starken Konkurrenzdruck und erhöhter Gewalt- und Aggressionsbereitschaft entwickelt sich die Tendenz zur Selbstverwirklichung und Autonomie hin zum puren **Überlebenskampf** „einer gegen alle“. Moralische und ethische Werte und Normen werden zugunsten egoistischer und selbstsüchtiger Ziele zunehmend in den Hintergrund gedrängt und verlieren ihre stabilisierende Funktion in der Gesellschaft. Der Selbstbezug entwickelt sich in Anbetracht der immer größer werdenden Komplexität der Wirklichkeit zum einzigen verlässlichen Haltepunkt.

1.2.2 Wirtschaftspolitische Aspekte

Unter **wirtschaftspolitischen** Gesichtspunkten hat diese Entwicklung langfristig betrachtet sehr negative Folgen. Anfangs begrüßten die Unternehmen zum Teil den verstärkten Konkurrenzdruck ihrer Mitarbeiter, unterstützten ihn sogar durch entsprechende Förderungen und 'Belohnungen'. Zum einen kamen so nur die Führungskräfte an die Spitze, die einem großen Druck standhalten konnten und die 'mit allen Wassern gewaschen waren', das Unternehmen also nach außen so vertreten und verteidigen konnten, wie sie es im inneren Machtkampf für sich selber rigoros durchgesetzt hatten.

Zum anderen wurden Intrigen, Schikanen und Machtkampf, kurz Mobbing, als ideale Möglichkeit willkommen geheißen, 'unpassende' Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu vertreiben, ohne lästige Kündigungsformalitäten, Abfindungen oder gar Gerichtsprozesse auf sich nehmen zu müssen. Mobbing kann nach

Niedl (1995, S. 61 f) gezielt eingesetzt werden, um wirtschaftliche Vorteile zu erlangen, u.a. zur „Kostenreduktion bei notwendigem Personalabbau“ oder „raschen Zuweisung der Rangordnung“ und „Leistungssteuerung“.

Der „Killerinstinkt von Mitarbeitern“ und die „Selbstheilungskräfte firmeninterner Konkurrenzkämpfe“ passen laut Diergarten (1994, S. 19 f) den Arbeitgebern gut ins Konzept und ihre „Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern scheint eine an arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Daten ausgerichtete Variable“ zu sein (a.a.O., S. 22).

Diese Haltung führt zwar kurzfristig zum Erfolg, langfristig gesehen jedoch entwickelt sie sich immer mehr zum Bumerang für die Unternehmen. Die Arbeitsleistung und -zufriedenheit wird in entscheidendem Maße von den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz beeinflusst (vgl. Krieger, 1992). Ist das soziale und psychische Wohlbefinden und das Betriebsklima jedoch durch Macht- und Konkurrenzkämpfe und durch Mobbingattacken gestört, so hat dies einschneidende **Folgen** für den Betrieb (s. Kapitel I/5.2). Es läßt sich ein rapider Anstieg der (psychosomatischen) Erkrankungen feststellen, dadurch steigen die Fehlzeiten und die **Kosten** für die Lohnfortzahlungen und Einarbeitung von Vertretungskräften. Weitere Kosten entstehen u.a. durch sinkende Arbeitsproduktivität, schlechtere Produktqualität und höhere Mitarbeiterfluktuation. Pro Fall und Jahr können sich nach Expertenmeinung die betriebswirtschaftlichen Schäden auf 30 000 bis 200 000 Mark belaufen und summieren sich bei einer geschätzten Anzahl von 1,2 Millionen Betroffenen auf eine Milliardensumme (vgl. Diergarten, a.a.O., S.34).

Ferner entstehen durch medizinische Behandlung, Kuraufenthalte, eventuelle Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung noch **volkswirtschaftliche** Kosten ebenfalls in Milliardenhöhe (s. Kapitel I/5). Mobbing ist nach Walter (1993, S. 8) also „viel zu teuer, um es zu übersehen“.

Neben grundsätzlichen ethischen Gründen, die man gegen den gezielten Psychoterror am Arbeitsplatz anführen kann, kommen also noch entscheidende wirtschaftliche Faktoren hinzu, die ein Umdenken in den Unternehmen, aber auch im gesellschaftlichen Rahmen bewirken und bereits bewirkt haben.

1.3 Der wissenschaftlich-historische Kontext

Das Entstehen psychologischer Fragestellungen - wie hier im Zusammenhang mit Organisationen- kann am besten vor dem Hintergrund der historischen und theoretischen Entwicklung dargestellt werden. In Bezug auf das Menschenbild und das Bild der Arbeit lassen sich in der **arbeitspsychologischen** Forschung drei Phasen feststellen (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1986, S. 20 ff; Ulich, 1992, S. 5 ff).

1.3.1 Historischer Überblick

Im sog. Taylorismus gegen Ende des 19. Jahrhunderts herrschte die Vorstellung vom **‘economic man’** (‘homo oeconomicus’) vor, dem Durchschnittsmenschen, der verantwortungsscheu ist, nach der Maxime des größten Gewinns handelt und hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar ist. Der Betrieb wird als **technisches System** verstanden, an das sich der Mensch anpassen muß. Die betriebliche Struktur war gekennzeichnet durch weitgehende Arbeits- und Vollmachtenteilung, kleine Leistungsspannen und individuelle Anreizsysteme. Der Beitrag der betriebspsychologischen Forschung im Sinne des von Taylor (1911) geprägten **„scientific management“** bestand vordergründig in der Entwicklung gezielter Auslese- und Anlernverfahren, ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung und optimaler Ablaufplanung.

Mit dem Beginn der 30er Jahre traten im Zuge der Ergebnisse der Hawthorne-Studien (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) sozialpsychologische Aspekte in den Vordergrund. Der Mensch wird demnach verstärkt als soziales Wesen betrachtet. Als sog. **‘social man’** wird er nicht mehr alleine von finanziellen Anreizen motiviert, sondern in seinem Verhalten weitgehend von den sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe und der Art der Gruppenbeziehungen beeinflusst. Der Betrieb wurde als **soziales System** verstanden, in dem es demnach galt, Informations- und Kommunikationsprozessen mehr Beachtung zu schenken und die zwischenmenschlichen Beziehungen durch die Förderung von Teamarbeit und -geist zu verbessern. Dies wurde zum Ansatz-

punkt und Aufgabe der sog. '**Human-Relations-Bewegung**'. Die Betriebs- und Organisationspsychologie stand damals trotzdem noch mehr als heute im Dienst der betrieblichen Zielsetzungen (Rosenstiel, 1980, S. 53). Nach Katz & Kahn (1978) half sie mit, die Ziele der Organisation „gegen das Individuum durchzusetzen, wo immer sich ein Zielkonflikt zeigte“.

In der dritten Phase gegen Ende der 50er, Anfang der 60er Jahre wurden unter dem Einfluß der Arbeiten von Maslow (1954), Herzberg et al. (1959) und Argyris (1964) die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle weiter in den Vordergrund gerückt ('**selfactualizing man**'). Der Betrieb wird als soziotechnisches System verstanden. Im Zuge der fortschreitenden Humanisierung der Arbeit werden u.a. flache Hierarchien, Aufgabenerweiterungen und Möglichkeiten der Mitbestimmung als entscheidende Faktoren zur Persönlichkeitsentwicklung, Qualifizierung und letztendlich zur Verbesserung der Arbeitsleistung angesehen. Nach Rosenstiel (a.a.O.) hat die Arbeits- und Organisationspsychologie inzwischen begonnen, sich von den rein betrieblichen Vorgaben zu emanzipieren. „Die Ziele, die sich aus den Gesetzmäßigkeiten individuellen Seins ableiten lassen, werden zu Richtlinien, an denen sich organisationspsychologische Forschung und Praxis zunehmend orientieren“.

In der Neuzeit wird, u.a. beeinflusst durch einen systemtheoretischen Organisationsansatz (vgl. Greif, 1983), das Bild des '**complex man**' vertreten. Die Vielfalt der menschlichen Bedürfnisse und deren interindividuell verschiedene Bedeutsamkeit finden darin noch mehr Berücksichtigung, die Komplexität der Wirklichkeit und die Individualität des Einzelnen erlauben keine einfachen Lösungen mehr und verlangen eine hohe Flexibilität von den Unternehmen. Die strikte Trennung zwischen Arbeitspsychologie auf der einen Seite und Betriebs- bzw. Organisationspsychologie auf der anderen Seite wird daher zusehends aufgehoben.

Die in Tabelle 1 noch einmal im Überblick dargestellten Menschenbilder und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Organisationspsychologie mögen zu Recht in neueren Ansätzen als zu einseitig kritisiert worden sein (Hulin, 1976, S. 177) und als „Vereinfachungen im Sinne einer Komplexitätsreduktion“ (Ulich, 1992, S. 47). Sie spiegeln dennoch eine Haltung, einen 'Zeitgeist' wider, der in der

Wissenschaft und Gesellschaft vorherrschte und das jeweilige Bild der Arbeit und der Forschung stark beeinflusste.

Tabelle 1: Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklungen (Ulich, 1992, S. 54)

Menschenbilder	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
finden ihren Niederschlag im				
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales Sytem	Soziotechnisches System	
wirkt sich aus auf				
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
verändern				
Organisationsstrukturen	zentral/bürokratisch auf Einzelbasis	zentral/bürokratisch auf Gruppenbasis	dezentral/flach auf Einzel- oder Gruppenbasis	
und				
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

1.3.2 Einordnung von Mobbing in den wissenschaftlich-historischen Kontext

Folgt man der historischen Entwicklung der arbeitspsychologischen Forschung, so lag bei den Studien, die sich mit den belastenden Bedingungen am Arbeitsplatz beschäftigten, die Betonung in den Anfangsphasen mehr auf **aufgabenspezifischen Belastungssituationen**. Im Mittelpunkt der Forschung standen dabei u.a. die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und -organisation oder die betrieblichen Rahmenbedingungen wie Lärm, Schmutz und Arbeitszeit (vgl. Rohmert & Rutenfranz, 1975; Zimmermann, 1982; Dunckel & Zapf, 1986).

Sozio-emotional belastende Bedingungen, die z.B. durch Mobbing entstehen, traten dabei eher in den Hintergrund und wurden in größer angelegten Studien eher als Randphänomene betrachtet. Ihr Anteil und ihre Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Leistungsmotivation der einzelnen Arbeitnehmer und in Folge dessen auch für das Betriebsklima und die Produktivität des gesamten Unternehmens wurden erst im Zuge der Humanisierung der Arbeit überhaupt hervorgehoben.

Die Anfänge der Erforschung sozialer Bedingungen am Arbeitsplatz liegen in den 70er und 80er Jahren, also in der jüngeren Phase der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung. Im Mittelpunkt des Interesses stand aber anfangs eher die Konfliktforschung (vgl. Rüttinger, 1977) und die Analyse sozialer Unterstützungssysteme (vgl. House, 1981), sowie allgemeine Untersuchungen zum Betriebs- und Organisationsklima (vgl. Neuberger, 1980; Rosenstiel, 1985; Conrad & Sydow, 1984). Speziellere Untersuchungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz durch soziale Bedingungen, wie z.B. Mobbing und Psychoterror am Arbeitsplatz, fanden erst in neuerer Zeit Eingang in die wissenschaftliche Forschung, nicht zuletzt dank der skandinavischen Forschungsergebnisse von Leymann (1992) und Einarsen & Raknes (1991).

1.4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Untersuchung von Mobbingprozessen kann aus verschiedenen Perspektiven und auf verschiedenen Ebenen erfolgen. So kann zum Beispiel die Betrachtung der Organisation und der Gruppe aus arbeitspsychologischer und gruppendynamischer Sichtweise, die Ebene der Täter und Betroffenen hingegen aus differentialpsychologischer Sichtweise erfolgen. Das Geschehen als Ganzes wiederum kann man versuchen, aus der Perspektive der Aggressions-, Konflikt- oder Streßforschung heraus zu analysieren.

Es entbrannte in diesem Zusammenhang sogar eine Kontroverse, ob es sich bei Mobbing um ein eigenständiges und generell neues Konzept handelt, oder ob es nur ein neues (Mode-)wort für ein altbekanntes Phänomen ist, das unter Stichworten wie Streß, Arbeitsunzufriedenheit, Konflikte oder Betriebsklima etc.

schon lange in der organisationspsychologischen und -soziologischen Forschung untersucht wird. Neuberger (1994) kritisiert in diesem Zusammenhang auch die fehlende theoretische Einbettung von Leymann's Mobbingkonzept und seine „unwissenschaftliche“ Herangehensweise bei der Untersuchung des Themas (vgl. Kapitel 6).

Unter Mobbing werden allgemein systematische und wiederholte Feindseligkeiten am Arbeitsplatz verstanden, die in der Regel eine starke psychische Belastung darstellen. Bei anhaltendem oder besonders gravierendem Psychoterror können die seelischen Verletzungen derart groß sein, daß die Bewältigungsmöglichkeiten, auch Coping-Mechanismen genannt, nachhaltig überfordert werden. Dies kann einen psychischen und physischen Zusammenbruch zur Folge haben (vgl. Fischer & Riedesser, 1995). Solch ein „Ereignis, das außerhalb der üblichen menschlichen Erfahrung liegt und für fast jeden stark belastend wäre“ (DSM-III-R, 309.89, 1989), bezeichnet man in der klinischen Psychologie als psychisches Trauma.

Mobbing und die damit einhergehenden seelischen Verletzungen können den Stellenwert eines psychischen Traumas erlangen (vgl. Kapitel II/2).

Viele der Betroffenen werden aufgrund der ständigen Überforderung krank, anfangs mit leichteren psychosomatischen Symptomen, bei länger anhaltendem Psychoterror kann es jedoch zur Ausbildung eines allgemeinen psychotraumatischen Belastungssyndroms kommen kann, abgekürzt aPTBS (s. Kapitel II/3).

In dieser Arbeit soll nun die von Mobbing betroffene Person im Blickpunkt stehen und der Mobbingprozeß unter traumanalytischen Gesichtspunkten untersucht werden. Dies hat zur Folge, daß gruppensystemische und organisationspsychologische Aspekte hier nur am Rand behandelt werden können. Die genauere Analyse des Mobbingprozesses als Trauma schafft jedoch die Möglichkeit, den Stellenwert und die Folgen von Mobbing für die betroffene Person genauer zu erfassen und eine angemessene Behandlung durchzuführen.