

**Christoph Gottschalk**

# Mobbing als mitarbeiter- und organisationsschädigendes Verhalten

Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursachen und  
Folgen

**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 Verlanges. 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 © 2003 Diplom.de  
ISBN: 9783832468958

**Christoph Gottschalk**

# **Mobbing als mitarbeiter- und organisationsschädigendes Verhalten**

**Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursachen und Folgen**



---

Christoph Gottschalk

# **Mobbing als mitarbeiter- und organisationsschädigendes Verhalten**

*Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursachen  
und Folgen*

**Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Lausitz  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Mai 2003 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 6895

Gottschalk, Christoph: Mobbing als mitarbeiter- und organisationsschädigendes Verhalten - Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursachen und Folgen

Hamburg: Diplomatic GmbH, 2003

Zugl.: Senftenberg, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2003

---

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 die Diplomatic Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatic GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

<b><u>Inhaltsverzeichnis</u></b>	<b>Seite</b>
<b>A. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Der Begriff ‚Mobbing‘</b> .....	<b>5</b>
B. 1 Entwicklung des Begriffs ‚Mobbing‘ .....	6
B. 2 Definition des Begriffs ‚Mobbing‘ .....	7
B. 2.1 Die Definitionen .....	8
B. 2.2 Abgrenzung zu verwandten Begriffen .....	10
B. 3 Wissenschaftliche Forschung .....	11
<b>C. Grundlagen: Erscheinungsformen und empirische Ergebnisse</b> .....	<b>13</b>
C. 1 Erscheinungsformen.....	14
C. 1.1 Mobbingarten .....	14
C. 1.1.1 Horizontale Übergriffe .....	14
C. 1.1.2 Vertikale Übergriffe.....	15
C. 1.2 Das System Mobbing: von Opfern, Tätern und ‚Möglichmachern‘ .....	15
C. 1.3 Mobbinghandlungen .....	19
C. 2 Empirische Ergebnisse von Forschungsarbeiten .....	22
C. 2.1 Verbreitung von Mobbing .....	24
C. 2.2 Mobbingrisiko .....	24
C. 2.2.1 Berufsgruppen.....	24
C. 2.2.2 Branchen .....	25
C. 2.2.3 Betriebsgrößenklassen.....	25
C. 2.3 Auftretenshäufigkeit der Mobbinghandlungen .....	26
C. 2.4 Auftretensdauer des Mobbingprozesses .....	26
C. 2.5 Inhalt der Mobbinghandlungen .....	27
C. 2.6 Soziodemographische Merkmale der Mobbing-Beteiligten .....	29
C. 2.6.1 Geschlecht und Alter .....	29
C. 2.6.2 Hierarchische Position.....	30
C. 2.6.3 Status und Tätigkeitsniveau .....	32
C. 2.7 Anzahl der Mobbing-Beteiligten .....	32
<b>D. Der Mobbingprozess: Verlauf und Folgen</b> .....	<b>33</b>
D. 1 Der Verlauf des Mobbingprozesses .....	34
D. 1.1 Das handlungsorientierte Prozessmodell von BJÖRKQVIST .....	34
D. 1.2 Das vier- bzw. fünfstufige Phasenmodell von LEYMANN .....	34
D. 1.3 Alternative Konzeptionen von NEUBERGER .....	36
D. 1.3.1 Phasen der Veränderung der personenspezifischen Arbeitsverhältnisse .....	37
D. 1.3.2 Phasen der Veränderung der sozialen Beziehung .....	37
D. 1.4 Hypothetischer Phasenverlauf nach SCHLAUGAT .....	38

D. 2	Folgen des Mobbing	40
D. 2.1	Personale Ebene: der Betroffene und der Täter	40
D. 2.1.1	Psychische und physische/psychosomatische Beeinträchtigungen	40
D. 2.1.2	Private und familiäre Situation	41
D. 2.1.3	Einflussvariablen soziale Unterstützung und Alternativen	41
D. 2.1.4	Arbeitsvertragsrechtliche Auswirkungen	42
D. 2.1.5	Der Täter	42
D. 2.2	Betriebswirtschaftliche Ebene: die Organisation	43
D. 2.2.1	Fehlzeiten: Krankenstand und Absentismus	43
D. 2.2.2	Fluktuation	46
D. 2.2.3	Produktivität – Änderung des Arbeitsverhaltens	47
D. 2.2.4	Betriebsklima und Unternehmensimage	54
D. 2.2.5	Kosten/Betriebsergebnis	55
D. 2.2.6	Positive Wirkungen	57
D. 2.3	Volkswirtschaftliche Ebene: die Gesellschaft	58
<b>E.</b>	<b>Ursachen und theoretische Erklärungsansätze</b>	<b>59</b>
E. 1	Ursachen von Mobbing	60
E. 1.1	Personenbedingte Ursachen: Labeling- und Attributionstheorie	60
E. 1.1.1	Ursachen im Opfer	60
E. 1.1.2	Ursachen im Täter	63
E. 1.2	Ursachen in betrieblichen Bedingungen	65
E. 1.2.1	Arbeitsorganisation	67
E. 1.2.2	Aufgabengestaltung der Arbeit	70
E. 1.2.3	Führungsverhalten	73
E. 1.2.4	Unternehmenskultur und -kommunikation	79
E. 1.2.5	Besonderheiten sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz	88
E. 1.3	Gesellschaftliche Ursachen	89
E. 1.3.1	Sozialisations- und Lerntheorie: Wirtschaftssystem und -lage	89
E. 1.3.2	Werte und Normen	91
E. 1.4	Rationale ökonomische Ursachen: Rent-seeking in Organisationen	92
E. 1.4.1	Mobbing als eine Form von Rent-seeking	92
E. 1.4.2	Mobbing in dezentralen Organisationsformen	94
E. 1.5	Strukturelles Mobbing	96
E. 1.6	Sozialpsychologische und gruppendynamische Ursachen	98
E. 1.6.1	„Survival of the fittest“ und „Sündenbocktheorie“	99
E. 1.6.2	Formelle und informelle Gruppen	100
E. 1.7	Personalwirtschaftliche Ursachen	101
E. 1.8	Mikropolitische Ursachen und Spieltheorie	103
E. 1.9	Psychodynamische Ursachen	106
E. 2	Theoretische Erklärungsansätze	107
E. 2.1	Konflikttheoretische Erklärung	107
E. 2.1.1	Der Konflikt-Begriff	107
E. 2.1.2	Konflikt-Eskalationsdynamik nach GLASL	110
E. 2.2	Stresstheoretische Erklärung	112
E. 2.2.1	Der Stress-Begriff	112
E. 2.2.2	Das transaktionale Stresskonzept	113

<b>F. Lösungsmöglichkeiten und rechtliche Grundlagen</b> .....	<b>115</b>
F. 1 Lösungsmöglichkeiten .....	116
F. 1.1 Maßnahmen durch das (Personal-)Management .....	116
F. 1.1.1 Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management (HRM).....	117
F. 1.1.2 Komplexe Gestaltung der Arbeitsaufgaben .....	119
F. 1.1.3 Dezentrale Organisationsformen als Lösung.....	121
F. 1.1.4 Betriebliche Instrumente und Institutionen zur Intervention .....	124
F. 1.2 Außerbetriebliche Maßnahmen .....	126
F. 1.3 Individuelle Maßnahmen .....	127
F. 2 Rechtliche Grundlagen .....	128
F. 2.1 Dimension der Persönlichkeitsrechte, des Straf- und Zivilrechts .....	128
F. 2.2 Öffentlich-rechtlicher Arbeitsschutz und Arbeitsrecht .....	130
<b>G. Fazit und betriebswirtschaftliche Definition</b> .....	<b>132</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>137</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>138</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>139</b>
<b>Hinweise</b> .....	<b>145</b>

**A.**

**Einleitung**

*„Ich war wie ein Kamikaze-Flieger. Es hat Tage gegeben, da bin ich in einem derartig fürchterlichen Zustand zur Arbeit gegangen, das hältst du im Kopf nicht aus. Ich wollte nur zeigen, dass ich gut bin, dass ich zuverlässig bin und pünktlich zur Arbeit erscheine, obwohl es mir dreckig ergangen ist.“*

(Zitat aus NIEDL 1995b, S. 223)

Eine stereotype Reaktion von Bekannten und Freunden erlebte ich während der Arbeit an meinem Diplom-Thema immer wieder: „Mobbing – was hat das denn mit Betriebswirtschaftslehre zu tun?“ Nach kürzerer Zeit oder manchmal etwas mehr Minuten des Monologes erhielt ich schließlich allseitig zustimmendes Nicken. Also, welcher Kontext besteht nun zwischen Mobbing und Betriebswirtschaftslehre? Man könnte meinen, Mobbing wäre ein krankhaftes Beziehungsfeld, dem sich allein die Experten aus Psychologie, Medizin und Soziologie zu widmen hätten. Im „betriebswirtschaftlichen Geiste“ der Menschen scheint auch im 21. Jahrhundert noch die Vorstellung weit verbreitet, dass wirtschaftliche Produktion und effektives Arbeiten ausnahmslos durch funktionierende und gut geölte Maschinen bedingt ist. Dass aber auch das Human Capital – der Arbeitnehmer – (soziale) Bedingungen vorfinden muss, die über das Vorhandensein eines Arbeitsplatzes (Schraubstock, Schreibtisch) hinausgehen, bleibt ausgeblendet.

Und dennoch handelt es sich bei Mobbing um ein alltägliches Problem, das ein nicht zu vernachlässigender Teil – als Beteiligte oder Betroffene – bereits erlebt hat, sich dessen zum Großteil aber nicht bewusst ist. Rückblickend ist dem Phänomen wohl jeder zum ersten Mal in der Schule begegnet. Einzelne Schulkameraden mussten für „harmlose“ Schikanen herhalten, an denen die restliche Gruppe ihre Freude hatte. Was aber passierte langfristig mit den Gequälten? Sie zeigten sich eingeschüchtert, wenige auch aggressiv. Die Schüler mit dem höchsten Krankenstand waren zumeist jene, die ohnehin die Außenseiterrolle bekleideten. Im Unterricht waren sie oft lustlos, unaufmerksam und ihre Leistungen verschlechterten sich. Aus Kindern wurden ängstliche Schul-Pflicht-Besucher mit Abwehrhaltung.

Die Schule mündet schließlich in das Berufsleben: Mobbing am Arbeitsplatz – Anfang bis Mitte der 1990er Jahre waren die Medien gefüllt mit diesem klingenden Modewort. Arbeit nimmt im Leben der Menschen einen immer größeren Stellenwert ein. Das obige Zitat eines Mobbingbetroffenen deutet die betriebswirtschaftliche Signifikanz des Themas Mobbing in Organisationen bzw. Unternehmen bereits an. Die individuellen Folgen (psychische und physische/psychosomatische Erkrankungen) des Mobbing sind hinreichend bekannt. Doch sind mit Kopfschmerzen die Auswirkungen wirklich allein beschrieben? Was auf der einen Seite als menschliches Leid zum Ausdruck kommt, kann sich auf der anderen Seite in ökonomischen Dimensionen niederschlagen. Was für den Schüler die schlechteren Zensuren und eine defensive Lebenseinstellung, ist für den Arbeitnehmer abfallende Leistungsfähigkeit, Motivationsblockaden, erhöhte Fehlzeiten, häufiger Wechsel der Arbeitsstelle... Länger als das Wort Mobbing existieren Begriffe wie „Innere Kündigung“ oder „Dienst nach Vorschrift“, die allesamt das gleiche ausdrücken: Lustlose, kreativitätsunwillige, kränkelnde, unmotivierte Mitarbeiter belasten das Unternehmen wirtschaftlich. Doch auch das Gebiet Mobbing ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive facettenreicher: Wie der Schüler, der seine gehässigen Kameraden mit Geschenken mildern möchte, so versucht manchmal auch der Arbeiter mit Leistungssteigerung den Mobber umzustimmen.

Von weiteren positiven Effekten für die betriebswirtschaftliche Unternehmung, wie z.B. Einsparungspotentialen, soll in dieser Arbeit berichtet werden.

Weit interessanter bleibt jedoch die Frage, wie es zu Mobbing am Arbeitsplatz kommen kann. Was sind die Ursachen? Für den Schulbereich findet man oft Erklärungen der „unvernünftigen Kinder“, die sich aus der Gruppe heraus den Schwächsten zum Ärgern suchen. Doch wie ist es bei erwachsenen, oft hoch gebildeten Arbeitnehmern? Sind auch sie allein den Gesetzen der Gruppendynamik unterlegen? Rekrutieren sich Mobber nur aus der Schar der böartigen Menschen mit Charakterschwächen des Neids und der Konkurrenz? Oder steckt mehr dahinter? Mittlerweile existiert ein Fundus wissenschaftlicher Werke, die sich ausschließlich mit der Mobbingthematik befassen: Seiten- und kapitelweise ist von Definitionen, Verlauf, Beteiligten, Folgen und rechtlichen Grundlagen die Rede. Hingegen oft auf wenige Zeilen beschränkt, zuweilen auch vollständig ausgeblendet, die Beschäftigung mit möglichen Ursachen. Unverständlich, kann wirksame Prävention, Intervention und Behandlung nur auf Basis von „Verstehen“ erfolgen – vom Wissen um den Erreger, der die Krankheit in einer Organisation/Organismus verursacht.

Bei der intensiven Beschäftigung mit dem Thema „Mobbing und Betriebswirtschaft“ stieß ich auf Ursachen, die tiefer als im Individuum liegen. Ursachen, die durch eine fehlerhafte Ausgestaltung der betriebswirtschaftlichen Organisation selbst Mobbing bedingen: Elemente der Arbeitsorganisation, der Aufgabengestaltung, der Unternehmenskultur und -kommunikation, das Bild vom arbeitenden Menschen und dem daraus resultierenden Anspruch an das Führungsverhalten. Etwas abstrakter fasst das Konzept des Strukturellen Mobbing („Menschen als Vermittler von Verteilungsmissständen“) diese Idee.

Es leitet sich also die Notwendigkeit ab, dass sich die Disziplin Wirtschaftswissenschaft für eine intensive Auseinandersetzung mit Mobbing und seinen Ursachen sowie Folgen interessieren sollte. Zahlreiche Forscher haben wiederholt den Mangel des Auslassens der betriebswirtschaftlichen Perspektive angemerkt. Ich möchte in Ansätzen versuchen, auf dieser weißen Landkarte Markierungen zu setzen. Besondere Beachtung wird dabei die erste Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland (MESCHKUTAT et al. 2002) – die mir wissenschaftliches Arbeiten mit aktuellen empirischen Ergebnissen ermöglichte – finden. Symbolisch, dass es in einem hoch zivilisierten Land tatsächlich bis zum 21. Jahrhundert dauerte, bis repräsentative Zahlen über eine Problematik vorlagen, die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen und Organisationen doch erheblich beeinflusst. Betriebswirtschaftlich sinnvolles Handeln sollte sich nicht nur auf apersonale Einflussgrößen für effizienten Einsatz von Ressourcen konzentrieren, sondern auch auf jene, die über deren Verteilung entscheiden bzw. diese im Produktionsprozess bearbeiten: den Arbeitnehmer.

Ebenfalls erst im vergangenen Jahr (August 2002) hat sich die Thematik in einer rechtlichen Regelung („Anti-Mobbing-Gesetz“) niedergeschlagen, die ausnahmslos den „Tatbestand Mobbing“ behandelt. Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin reagierte mit einer Ausweitung ihres Zielkataloges, der nun die Sicherung des psychischen und sozialen Wohlbefindens der Beschäftigten mit einschließt. Anlass für mich, die Thematik aufzugreifen und Mobbing hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Ursachen, Folgen und Lösungsansätze aus Managementsicht zu analysieren.

Der Aufbau der Arbeit folgt diesen Fragestellungen: Kapitel B. stellt den Begriff des ‚Mobbing‘ näher vor. Beginnend mit der Entwicklung des Begriffs wird die Beteiligung der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen an der Thematik skizziert (B. 1). Im darauffolgenden Punkt wird ein internationaler Überblick über die Definitionen von Mobbing gegeben und Mobbing von verwandten Begriffen abgegrenzt (B. 2). Das Kapitel schließt mit der chronologischen Vorstellung der Bemühungen um Mobbingforschung (B. 3). Kapitel C. stellt die Grundlagen der Mobbingthematik dar. Nach Ausführungen zu den Erscheinungsformen von Mobbing (C. 1) werden die empirischen Ergebnisse von Forschungsarbeiten präsentiert (C. 2). Kapitel D. beschäftigt sich mit dem Verlauf und den Folgen des Mobbingprozesses. Zu Anfang werden Konzeptionen verschiedener Phasenmodelle vorgestellt (D. 1). Anschließend werden die Folgen des Mobbing beschrieben, wobei neben den personalen und gesellschaftlichen Auswirkungen insbesondere die für die Unternehmung betriebswirtschaftlich relevanten Konsequenzen vertiefend behandelt werden (D. 2). Eine ausführliche Analyse und Evaluierung der Ursachen und theoretischen Erklärungsansätze findet sich in Kapitel E. Die umfassende Darstellung im ersten Abschnitt beschränkt sich nicht nur auf betriebsbedingte, personalwirtschaftliche, ökonomische und strukturelle Ursachen, sondern beleuchtet auch andere interdisziplinäre Ansätze (E. 1). Die Ausführungen zu konflikt- und stresstheoretischen Erklärungsansätzen schließen das Kapitel (E. 2). In Kapitel F. werden Lösungsmöglichkeiten und rechtliche Grundlagen erörtert. Der erste Abschnitt fokussiert überwiegend auf mögliche Maßnahmen der Lösung durch das (Personal-)Management (F. 1). Abschließend werden die rechtlichen Grundlagen erläutert und unter anderem das deutsche „Anti-Mobbing-Gesetz“ wiedergegeben (F. 2). Kapitel G. beendet die Arbeit mit einem Fazit. Darin sollen die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (insbesondere die Idee des Strukturellen Mobbing) zusammengefasst und eine betriebswirtschaftliche Definition von Mobbing präsentiert werden.

**B.**

**Der Begriff ‚Mobbing‘**

## **B. 1 Entwicklung des Begriffs ‚Mobbing‘**

Der Begriff ‚Mobbing‘ oder allgemein ‚Mob‘ (aus dem Englischen) lässt sich auf das lateinische ‚mobile vulgus‘ für aufgewiegelte Volksmenge (BROCKHAUS 1993) sowie auf das davon abgeleitete englische Verb ‚to mob‘ zurückführen. Ein Mob ist eine spontane, zu Schandtaten bereite Zusammenrottung (NEUBERGER 1999, S. 2) oder soziale Massengruppierung mit geringem oder völlig fehlendem Organisationsgrad, in denen triebenthemmte, zumeist zerstörerische Verhaltenspotenz vorherrscht (KOLLODEJ 1999, S. 19). Das Verb ‚to mob‘ kann man übersetzen mit (jemand) bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen; über jemand lärmend herfallen, auf jemand stürzen; sich zusammenrotten (WEIS 1990).

Der Ursprung für die Verwendung des Begriffs Mobbing findet sich in der massenpsychologischen Forschung, einer Teildisziplin der Sozialpsychologie, Anfang des 20. Jahrhunderts. ROSS (1905) bezeichnete den Mob als unterste Stufe der gesellschaftlichen Hierarchie, an deren Spitze die organisierte, strukturierte Gruppe steht. Im wissenschaftlichen Kontext erscheint der Begriff Mobbing erstmals in Aufzeichnungen aus dem Jahr 1958, in denen der österreichische Ethologe Konrad LORENZ den Terminus im Rahmen der vergleichenden Verhaltensforschung unter Tieren verwendet: *„Im Englischen wird die beschriebene Reaktion als ‚Mobbing‘ bezeichnet, was sehr schön zum Ausdruck bringt, dass eine Menge schwächerer Wesen gemeinsam ein stärkeres bedrängt, wie dies beim Hassen ja tatsächlich der Fall ist... Ein arterhaltender Zweck ist offenbar schon dann erreicht, wenn dem Räuber die Jagd gründlich dadurch verleidet wird, daß hassende Wesen hinter ihm herlaufen oder -schwimmen und seinen Aufenthaltsort lauthals hinausposaunen“* (LORENZ 1991, S. 194). LORENZ charakterisierte mit dem Etikett Mobbing ein Angriffsverhalten einer Gruppe schwächerer Wesen, das deren Schutz diente (z.B. Angriffe einer Gruppe von Gänsen gegen einen Fuchs), gegen ein einzelnes stärkeres Wesen (NIEDL 1995b, S. 12; SCHLAUGAT 1999, S. 4). Interessant scheint hier, dass durchaus dem vermeintlich Stärkeren die Opferrolle zuteil werden kann. In Kapitel E. 1.1.1 wird dargestellt, dass sich diese Rollenverteilung auf das Phänomen „Mobbing am Arbeitsplatz“ replizieren lässt: Leistungsfähige und -starke Arbeitnehmer finden sich überdurchschnittlich oft auf der Seite der Mobbingbetroffenen wieder.

Im weiteren Verlauf nutzte der skandinavische Mediziner Peter-Paul HEINEMANN den Begriff für seine Diskussion der Problematik in einer Artikelserie der schwedischen Tageszeitung „Dagens nyheter“ und transferierte Mobbing bereits 1969 in den Bereich der Humanbeziehungen (NIEDL 1995b, S. 12). Weite Verbreitung fand diese Bezeichnung allerdings erst mit der Publikation seines Buches „Mobbing – Gruppengewalt unter Kindern und Erwachsenen“, in dem er damit aggressives Sozialverhalten unter Kindern, kurz beschrieben mit „all against one“, etikettierte (HEINEMANN 1972, S. 10). Mit den Arbeiten des schwedischen Sozialwissenschaftlers Dan OLWEUS (1978) erfuhr der Begriff eine Erweiterung: Abweichend von der bisherigen Verwendung subsumierte OLWEUS sowohl Gruppen- als auch Individualgewalt gegen eine bestimmte Person unter dem Etikett Mobbing. In der wissenschaftlichen Diskussion werden seitdem beide Formen mit demselben Begriff belegt (NIEDL 1995b, S. 13; SCHLAUGAT 1999, S. 5).

Bereits 1976 leitete BRODSKY den Beginn der Diskussion über Mobbing **am Arbeitsplatz** ein: Mit der in den USA veröffentlichten Arbeit „The Harassed Worker“ beschreibt BRODSKY systematische Feindseligkeiten am Arbeitsplatz und benutzt den Terminus ‚Harassment‘ bzw. das englische Verb ‚to harass‘, was soviel heißt wie ständig belästigen, beunruhigen, quälen, nicht zur Ruhe kommen lassen (WEIS 1990). BRODSKY berichtet über ihre Erfahrungen als Leiterin von Schiedskommissionen (California Workers’ Compensation Appeals Board, Nevada Industrial Commission), die sich mit Klagen von Arbeitern beschäftigten und die behaupteten, *„daß sie aufgrund schlechter Behandlung durch Arbeitgeber, Kollegen oder Kunden oder aufgrund exzessiver Leistungsanforderungen krank und arbeitsun-*

fähig wären. In einigen Fällen machten die Klageführer langdauernde, anhaltende oder völlige Arbeitsunfähigkeit geltend“ (BRODSKY 1976, S. XI). Ohne explizit von Mobbing zu sprechen, zeigt sich doch an ihrer Definition von ‚harassment behavior‘ und ihren Ausführungen zu Verlauf, Charakteristika der Beteiligten, den Gegenmaßnahmen etc., dass BRODSKY inhaltlich den selben wissenschaftlichen Terminus untersuchte. SJØTVEIT (1992) gibt an, dass etwa zur gleichen Zeit der norwegische Organisationspsychologe KILE die Thematik unter dem Begriff „Mobbing im Arbeitsleben“ aufgreift (NIEDL 1995b, S. 16). In einer deutschen Veröffentlichung behandelt ALTHAUS (1979) das Problem unter der Bezeichnung „Pathologie des sozialen Beziehungsgefüges“, wenig später erörtern LÖFFLER/SOFSKY (1986, S. 383) die Thematik unter dem Namen „pathogene Interpersonalität“. Neben der fehlenden Kongruenz des damaligen sozialen und politischen Klimas (SCHLAUGAT 1999, S. 5) sind diese wenig publikumswirksamen Ausdrücke sowie das geringere Engagement gegenüber späteren Wissenschaftlern Begründung für die noch fehlende Verbreitung (NEUBERGER 1999, S. 3). Eine Neuregelung des schwedischen Arbeitsmilieugesetzes im Jahre 1976, die das Recht des arbeitenden Menschen sowohl auf physische als auch psychische Gesundheit festschrieb (LEYMANN 1995a; 1996), ermöglichte umfangreiche Forschungsprojekte zu psychosozialen Belastungsfaktoren der Arbeitsumwelt. In der Folgezeit befasste sich die Gruppe um Heinz LEYMANN intensiv mit der Erforschung eines schnell eskalierenden Konflikttyps am Arbeitsplatz und belegte ihn mit dem der Schulforschung entlehnten Etikett Mobbing. Aus den von LEYMANN/GUSTAVSSON (1984) acht Jahre später vorgelegten Ergebnissen einer qualitativen Untersuchung über schikanierte Arbeitnehmer in Schweden entwickelte sich in Skandinavien eine breite Mediendiskussion, an der vor allem gewerkschaftliche Organisationen teilnahmen. Folgende wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Arbeiten zur Thematik führten zur Ausweitung des Begriffs in der Bevölkerung (NIEDL 1995b).

In den Sprachen existiert für systematische Feindseligkeiten am Arbeitsplatz eine fast unüberschaubare Zahl an Synonymen. Im angelsächsischen Sprachgebrauch findet der Begriff „bullying“ vom Verb „to bully“ (englisch: einschüchtern, schikanieren, fertigmachen) bzw. vom Substantiv „bully“ (englisch: brutaler Kerl, Tyrann) Verwendung. Bullying bezeichnet eine Beziehung, in der eine einzelne Person ein anderes Individuum oder eine Gruppe angreift oder in der eine geführte oder führerlose Gruppe ein anderes Individuum oder eine Gruppe angreift (PIKAS 1989, S. 91). In diesem Sinne beschreibt der Begriff Bullying identisch wie die von OLWEUS festgelegte Version von „Mobbing“ sowohl Gruppen- als auch Individualgewalt gegen eine Person oder Gruppe. Im anglo-amerikanischen Kontext haben sich neben der Bezeichnung „bullying“ auch Begriffe wie „(sexual) harassment“, zu übersetzen mit ständigem (sexuellen) Belästigen, Beunruhigen, Quälen, Aufreiben (WEIS 1990), und „(employee) abuse“ (Missbrauch, grausame Behandlung, Beschimpfung, Schämung von Mitarbeitern) durchgesetzt (NIEDL 1995b, S. 11). Während die aufgeführten Termini bereits die mit diesen Verhaltensweisen hervorgerufene physische und psychische Gewalt verdeutlichen, finden sich in journalistischen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen des deutschsprachigen Raumes des öfteren martialische Formulierungen. So erhält Mobbing spektakuläre Etiketten wie „Grabenkämpfe“, „Büro-Terror“, „Krieg am Arbeitsplatz“ (NIEDL 1995b), „Psychostreß“, „Quälorgien“ (NEUBERGER 1999, S. 6) und ähnliche Bezeichnungen.

## **B. 2 Definition des Begriffs „Mobbing“**

In der wissenschaftlichen Literatur wird Mobbing am Arbeitsplatz keinesfalls einheitlich definiert. Neben verschiedenen Analysen über Ursprung und Ableitung des Begriffs existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen, die je nach Fachdisziplin des Autors bestimmte Schwerpunkte legen und Aspekte betonen (MESCHKUTAT et al. 2002, S. 18). Hierzu sei die Überlegung von NEUBERGER (1999,