

**Kristina Diedrich**

# Mobbing am Arbeitsplatz

Ansätze zur Prävention und Intervention

**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: 9783832474140

**Kristina Diedrich**

# **Mobbing am Arbeitsplatz**

**Ansätze zur Prävention und Intervention**



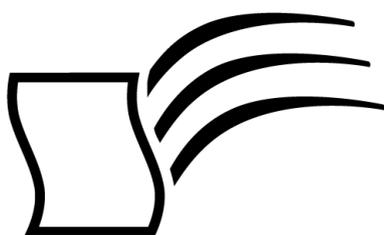
---

Kristina Diedrich

# Mobbing am Arbeitsplatz

*Ansätze zur Prävention und Intervention*

**Diplomarbeit**  
**Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt**  
**Fachbereich Betriebswirtschaft**  
**Abgabe Juli 2003**



***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 7414

Diedrich, Kristina: Mobbing am Arbeitsplatz - Ansätze zur Prävention und Intervention  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, 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 Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003  
Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung.....	2
1.3	Vorgehensweise.....	3
1.4	Alternative Formen unfairen Verhaltens im Unternehmen .....	4
1.4.1	Phänomene unfairen Attacken am Arbeitsplatz .....	4
1.4.2	Instrumente unfairen Attacken am Arbeitsplatz .....	6
<b>2</b>	<b>Grundlagen von Mobbing .....</b>	<b>7</b>
2.1	Geschichte und Wortherkunft.....	7
2.2	Begriffsdefinition.....	8
2.2.1	Definition nach Leymann.....	8
2.2.2	Kritik an Leymanns Definition.....	9
2.2.3	Weitere Definitionen .....	11
2.3	Typologie der Handlungen .....	13
2.3.1	Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen.....	14
2.3.2	Angriffe auf die sozialen Beziehungen .....	16
2.3.3	Auswirkungen auf das soziale Ansehen .....	17
2.3.4	Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.....	19
2.3.5	Angriffe auf die Gesundheit.....	20
2.4	Die 45 Mobbing-Handlungen .....	22
2.5	Kritik an den 45 Mobbing-Handlungen.....	24
2.6	Mehrdimensionales Mobbing-Modell von Zuschlag .....	34
2.7	Interaktion von Täter und Opfer .....	36
2.8	Das vier- bzw. fünfstufige Phasenkonzept von Leymann .....	39
2.8.1	Phase 1: Die täglichen Konflikte .....	40
2.8.2	Phase 2: Der Psychoterror beginnt.....	40
2.8.3	Phase 3: Rechtsverletzungen treten auf.....	41
2.8.4	Phase 4: Ärztliche und psychologische Fehldiagnosen .....	42
2.8.5	Phase 5: Der Ausstieg aus dem Arbeitsleben.....	43

2.9 Kritische Anmerkungen zu Leymanns Phasenkonzept.....	46
<b>3 Erscheinungsformen von Mobbing.....</b>	<b>51</b>
3.1 Horizontale Angriffe.....	51
3.2 Vertikale Angriffe.....	52
3.2.1 Angriffe von Vorgesetzten gegen Untergebene .....	52
3.2.2 Angriffe von Untergebenen gegen den Vorgesetzten .....	53
3.3 Geschlechtsspezifische Unterschiede .....	54
<b>4 Entwicklung und heutiger Stand der Forschung.....</b>	<b>56</b>
4.1 Verbreitung.....	58
4.2 Häufigkeit und Dauer .....	60
4.3 Soziodemographische Faktoren .....	62
<b>5 Ursachen von Mobbing .....</b>	<b>66</b>
5.1 Fehlerhaftes Führungsverhalten .....	66
5.2 Arbeitsorganisation .....	68
5.3 Arbeitsgestaltung .....	69
5.4 Unternehmenskultur.....	70
5.5 Ethik und Moral am Arbeitsplatz .....	71
5.6 Persönlichkeitsbezogene Merkmale .....	72
5.7 Soziale Stellung des Opfers im Unternehmen .....	74
5.8 Kommunikationsprobleme.....	75
<b>6 Auswirkungen von Mobbing.....</b>	<b>77</b>
6.1 Gesundheitliche Folgen für den Betroffenen.....	77
6.1.1 Körperliche Beschwerden .....	78
6.1.2 Psychische Probleme.....	79
6.2 Auswirkungen auf das private Umfeld.....	80
6.3 Auswirkungen auf das Unternehmen .....	81
6.3.1 Auswirkungen auf das Betriebsklima .....	81
6.3.2 Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit.....	82
6.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft.....	85

<b>7</b>	<b>Strategien zur Bekämpfung von Mobbing</b> .....	<b>87</b>
7.1	Präventive Maßnahmen von Seiten des Unternehmens.....	87
7.1.1	Arbeitsgestaltung und Arbeitsplatzbedingungen.....	88
7.1.2	Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit.....	89
7.1.3	Unternehmensphilosophie und -politik.....	90
7.1.4	Offene Kommunikationsstruktur.....	91
7.2	Präventive Maßnahmen von Seiten des Vorgesetzten.....	93
7.2.1	Führungsverhalten des Vorgesetzten.....	94
7.2.2	Mitarbeitergespräche führen.....	96
7.2.3	Erfolgreiche Mitarbeiterintegration.....	98
7.2.4	Konfliktgespräche und -bewältigung.....	100
7.2.5	Motivation der Mitarbeiter.....	102
7.3	Maßnahmen zur Intervention.....	106
7.3.1	Handlungsmöglichkeiten des Opfers.....	106
7.3.2	Handlungsmöglichkeiten der Kollegen.....	109
7.3.3	Handlungsmöglichkeiten weiterer Interessenvertreter.....	110
7.3.4	Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft.....	112
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>115</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>121</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Unfaire Attacken am Arbeitsplatz.....	4
<b>Abb. 2:</b> Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen .....	15
<b>Abb. 3:</b> Angriffe auf die sozialen Beziehungen.....	16
<b>Abb. 4:</b> Angriffe auf das soziale Ansehen.....	18
<b>Abb. 5:</b> Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.....	20
<b>Abb. 6:</b> Angriffe auf die Gesundheit .....	21
<b>Abb. 7:</b> Katalog der 45 Mobbing-Handlungen .....	23
<b>Abb. 8:</b> Fragwürdige Items des Katalogs der 45 Mobbing-Handlungen.....	31
<b>Abb. 9:</b> Dichotomie „Gemobbte“/“Nicht-Gemobbte“ .....	32
<b>Abb. 10:</b> Beginn und Verlauf von Mobbing-Attacken.....	33
<b>Abb. 11:</b> Mehrdimensionales Mobbing-Modell .....	34
<b>Abb. 12:</b> Mehrdimensionales Mobbing-Prozess-Modell .....	35
<b>Abb. 13:</b> Das Opfer als Ziel der Mobbing-Handlungen.....	36
<b>Abb. 14:</b> Interaktion von Opfer und Täter .....	36
<b>Abb. 15:</b> Die internen und externen Akteure in Mobbing-Situationen.....	37
<b>Abb. 16:</b> Phasenmodell nach Leymann.....	39
<b>Abb. 17:</b> Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung .....	49
<b>Abb. 18:</b> Geschlechterverteilung von Tätern und Opfern .....	54
<b>Abb. 19:</b> Aktuelle, jährliche und gesamte Mobbing-Quote .....	59
<b>Abb. 20:</b> Das einfache Kommunikationsmodell.....	76
<b>Abb. 21:</b> Auswirkungen von Mobbing auf den Betrieb.....	84
<b>Abb. 22:</b> Bedingtheit des Führungserfolgs durch Person und Situation.....	95
<b>Abb. 23:</b> Motivation als Prozess nach Maslow .....	103
<b>Abb. 24:</b> Bedürfnispyramide nach Maslow .....	104

# 1 Einleitung

Jeder Mensch, der schon einmal einen Beruf ausgeübt bzw. Erfahrungen im Arbeitsleben gesammelt hat, kennt das: Kleine Reibereien mit den Kollegen, Differenzen mit dem Vorgesetzten oder Probleme mit schwierigen Kunden. Die Reaktionen der Mitarbeiter auf derartige Situationen sind sehr unterschiedlich. Der eine frisst sämtlichen Kummer und Ärger in sich hinein oder hat die Angelegenheit am nächsten Tag schon wieder vergessen. Der andere lässt seinen Gefühlen freien Lauf, indem er seine Wut herauslässt und seine Mitmenschen darunter leiden müssen. Konflikte entstehen überall dort, wo Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Auffassungen und Interessen aufeinander prallen. Das heißt aber nicht, dass jeder Streit, jede Auseinandersetzung oder andere Schwierigkeiten am Arbeitsplatz gleich zu Mobbing führen oder als solches bezeichnet werden dürfen. Gerade im deutschsprachigen Raum wird mit der Verwendung dieses Wortes häufig leichtfertig umgegangen. Es ist bereits zu einer Art Modewort herangewachsen, das seinen Gebrauch oftmals in falschem Kontext findet. Dabei lässt sich feststellen, dass Mobbing durchaus nicht als gänzlich neue Erscheinung in der Arbeitswelt auftritt, sondern lediglich ein neues, anderes Wort für eskalierte Konfliktsituationen am Arbeitsplatz darstellt.

## 1.1 Problemstellung

Mobbing entsteht meist dann, wenn die beteiligten Streitparteien den Konflikt nicht rechtzeitig in den Griff bekommen oder an einer annehmbaren Lösung nicht interessiert sind, so dass der Konflikt ungehindert weiter heranreifen kann. Die Ursachen für die Entstehung der Auseinandersetzung können dabei vielfältiger Natur sein und demnach von arbeitsorganisatorischen Bedingungen über soziale Strukturen bis hin zu fehlerhaftem Führungsverhalten des Vorgesetzten reichen. Die schwerwiegenden Konsequenzen, die Mobbing vor allem für das Opfer mit sich bringt, sind den Kontrahenten oftmals nicht bewusst. Mobbing-Attacken, die über längere Zeit hinweg anhalten und regelmäßig auftreten, können immense Auswirkungen auf die Lebensqualität und viele Lebensbereiche des Opfers nehmen. Auch das Privatleben bleibt dabei selten verschont. Neben starken psychischen und physischen Beeinträchtigungen kommt es zur Zerstörung sozialer Beziehungen, einer Schädigung des gesellschaftlichen Ansehens oder letztendlich sogar zur endgültigen Arbeitsunfähigkeit, Suchtverhalten oder zum Selbstmord. Aber nicht nur der Betroffene selbst leidet unter Mobbing, auch für die Unternehmen und die Gesellschaft ist mit dieser Art feindseliger Übergriffe am Arbeitsplatz ein immens hoher finanzieller Aufwand verbunden.

Diese äußern sich für den Betrieb vor allem in Form von häufigen Fehlzeiten, hoher Fluktuation, abnehmender Arbeitsproduktivität, schlechtem Betriebsklima oder einem niedrigen ethischen und moralischen Standard am Arbeitsplatz. Auch die Gesellschaft ist von den Folgen zunehmend betroffen. Die Kosten für langfristige Krankheiten, die sich bis zur Arbeitsunfähigkeit und Frührente entwickeln können, sowie die durch die steigende Fluktuation bedingte Arbeitslosigkeit und die damit verbundenen Aufwendungen werden größtenteils von den zuständigen sozialen Institutionen getragen und verursachen erhebliche finanzielle Ausgaben.

Aus den eben genannten Gründen werden insbesondere die Unternehmen nicht länger die Augen vor derartigen Entwicklungen am Arbeitsplatz verschließen können. Die momentane Wirtschaftslage ist mehr als angespannt, die Arbeitnehmer bangen um ihre Arbeitsplätze, so dass sich die allgemeine Unsicherheit und die Angst um die eigene Existenz auch im Unternehmen bemerkbar machen und infolgedessen ein angenehmes Arbeitsklima, den sozialen Zusammenhalt der Mitarbeiter und das ethische und moralische Niveau stark gefährden. Nur unter der Voraussetzung, dass Betriebe, Führungskräfte und andere Interessenvertreter alles in ihrer Macht Stehende zur Mobbing-Prävention unternehmen, können Mobbing-Strukturen beseitigt, ein gutes Betriebsklima und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter bewahrt sowie der Unternehmenserfolg gesichert werden.

## **1.2 Zielsetzung**

In Hinblick auf die bereits im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Probleme und Folgen des Mobbing besteht das wesentliche Ziel der Arbeit darin, den Leser zunächst für das Thema zu sensibilisieren, indem ein grundlegender Überblick über das Phänomen „Mobbing am Arbeitsplatz“ gegeben wird. Die Darstellung zieht dabei insbesondere einige in der Literatur geläufige Begriffsbestimmungen, die Entstehung und Entwicklung, die unterschiedlichen Verlaufsformen sowie den derzeitigen Forschungsstand in die Betrachtung mit ein. Im Anschluss daran werden vor allem potentielle betriebliche Ursachen für Konfliktsituationen erörtert sowie Auswirkungen für den Betroffenen selbst, dessen privates Umfeld, das Unternehmen und letztendlich der Gesellschaft aufgezeigt. Im letzten Kapitel der Arbeit wird anhand denkbarer geeigneter Prävention- und Interventionsmaßnahmen vermittelt, auf welche Art und Weise das Opfer, der Betrieb und andere Interessenvertreter Konflikte erfolgreich bewältigen und effizient in bereits bestehende Mobbing-Prozesse einschreiten können. Ein zusammenfassendes Fazit soll die wichtigsten Bestandteile und Ergebnisse der Arbeit retrospektiv präsentieren sowie letzten Endes einen Ausblick auf eine mögliche zukünftige Entwicklung gewähren.

### 1.3 Vorgehensweise

Die Einleitung der vorliegenden Arbeit dient zunächst der Hinführung zum Thema, der Formulierung der Problemstellung sowie einer konkreten Zielsetzung. Dabei wird insbesondere auf die richtige Verwendung des Begriffs Mobbing, mögliche Ursachen, Konsequenzen und den notwendigen Bedarf an Handlungsstrategien hingewiesen. In der Zielsetzung wird aufgezeigt, dass für das Verständnis der Arbeit grundlegende Kenntnisse unerlässlich sind und daher zu Beginn vermittelt werden sollten. Zudem erfolgt im Abschnitt Vorgehensweise eine Erklärung zur Strukturierung und einige kurze Anmerkungen hinsichtlich der einzelnen Bestandteile der Arbeit. Eine Darstellung alternativer Formen unfairen Verhaltens am Arbeitsplatz soll eine Abgrenzung des Mobbing-Begriffs erleichtern und zeigen, dass noch andere Arten feindseliger Übergriffe im Unternehmen existieren.

In den Kapiteln zwei und drei erfolgt eine ausführliche Darstellung des Phänomens Mobbing. Im ersten Teil werden dabei insbesondere die Entstehung und Wortherkunft betrachtet sowie nachfolgend einige prägende Definitionen verschiedener Autoren herausgegriffen und diskutiert. Zudem werden Erscheinungsformen, Handlungsarten und aufschlussreiche Mobbing-Modelle aufgezeigt.

Kapitel vier gewährt einen Einblick in die Entwicklung und den Stand der Mobbing-Forschung und versucht anhand konkreter Zahlen, das Ausmaß, die Häufigkeit, die Dauer sowie den Zusammenhang zwischen einigen soziodemographischen Größen und Mobbing zu verdeutlichen.

Nachfolgender Teil der Arbeit beschreibt mögliche Ursachen des Mobbing. Das Augenmerk richtet sich hierbei insbesondere auf betriebliche Größen als mobbing-begünstigende Einflussfaktoren.

Im nächsten Abschnitt erfolgt eine Veranschaulichung unterschiedlicher Auswirkungen feindseliger Übergriffe am Arbeitsplatz. Dabei werden schwerwiegende Konsequenzen für den Betroffenen selbst, dessen soziales und privates Umfeld sowie wirtschaftliche und finanzielle Folgen für das gesamte Unternehmen und letztendlich auch für die Gesellschaft beschrieben.

Das letzte Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit präventiven und interventiven Maßnahmen von Seiten des Betroffenen, des Unternehmens, des Vorgesetzten und anderer Interessenvertreter. Dabei soll vor allem gezeigt werden, welche Vorkehrungen zu treffen sind, um Mobbing im Voraus zu vermeiden bzw. welche Maßnahmen sich bei einem bereits bestehenden Mobbing-Prozess als sinnvoll erweisen.

## 1.4 Alternative Formen unfairen Verhaltens im Unternehmen

Neben Mobbing gibt es noch eine Reihe weiterer unfairer Attacken am Arbeitsplatz, die ihre Existenz häufig ebenfalls einem ungelösten Konflikt verdanken, sich aber dennoch von Mobbing unterscheiden. Nachstehende Abbildung zeigt zahlreiche Phänomene und die dazugehörigen Instrumente, die im Betrieb auftreten können:



**Abb. 1:** Unfaire Attacken am Arbeitsplatz

Quelle: Fairness Report, (2001), S. 6

### 1.4.1 Phänomene unfairer Attacken am Arbeitsplatz

Der Ausdruck **Dissen** stammt aus den USA und ist eines dieser Phänomene. Ursprünglich beschreibt das Wort eine Person als „Andersdenkenden“ mit dem Ziel, ihn später abzustempeln. Mittlerweile beschreibt „Dissen“ ein Gefühl von Verachtung gegenüber einem Menschen, mit der Folge, diesen auf lange Sicht ins Abseits zu drängen. Der Begriff **Bossing** kann im engeren Sinne als spezielle Form des Mobbing betrachtet werden. Damit ist das gezielte Vorgehen von Vorgesetzten gegen ihre Mitarbeiter gemeint. Es handelt sich dabei nicht um belanglose Auseinandersetzungen oder Meinungsverschiedenheiten, sondern um systematische Feindseligkeiten, die der „Boss“ von oben nach unten ausübt. Die Absicht, die dahinter steckt, lässt sich schnell erkennen: Der Mitarbeiter wird so lange gequält, bis er sich entweder den Gegebenheiten von alleine anpasst oder im schlimmsten Fall die Entscheidung trifft, seinen Arbeitsplatz endgültig zu verlassen. Lassen sich die Angriffe mit keiner der genannten Ziele begründen, dann kann das Verhalten des Chefs möglicherweise aus psychologischer Sicht gedeutet werden. Oftmals sind charakterliche Eigenheiten und die Unfähigkeit des Vorgesetzten zur Führung das Motiv für derartig angewandte Methoden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Fairness Report, (2001), S. 6