

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit

**Mobbing am Arbeitsplatz -
ein Kommunikationsproblem?**

Bachelor-Thesis

Tag der Abgabe: 21.08.2017

Vorgelegt von: Petra Rath

Betreuender Prüfer: Herr Prof. Dr. Georg Schürgers

Zweite Prüferin: Frau Prof. Dr. Frauke Schwarting

Gender-Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Selbstverständlich ist die weibliche Form in Gedanken mit eingeschlossen und ist nicht als Benachteiligung oder Diskriminierung zu verstehen, daher beziehen sich sämtliche Personenbezeichnungen auf Angehörige beider Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1. Problemstellung und Zielsetzung.....	6
1.2 Vorgehensweise	6
2 Kommunikation.....	7
2.1 Zu Beginn ist Kommunikation und Interaktion	7
2.2 Kommunikation als Sozialität des Menschen.....	8
2.3 Unmittelbare und mittelbare Kommunikation	9
2.4 Kongruente und inkongruente Kommunikation	12
3 Konflikte am Arbeitsplatz	13
3.1 Begriffserläuterung	13
3.1.2 Konflikte als Krise oder Chance	15
3.1.3 Das Verständnis von Organisation und deren Kommunikationsstruktur	16
3.2 Zur Einordnung von Konflikten	16
3.3 Zur Ambivalenz von Konflikten	18
3.4 Das Eskalationsmodell nach Glasl	19
3.5 Vom Konflikt zum Mobbing	20
4 Das Phänomen Mobbing.....	22
4.1 Begriffserläuterung und Mobbinghandlungen	23
4.1.1 Der Blick auf die Täter-Opfer-Zuschreibung.....	28
4.1.2 Mobbing als Prozess fehlgeleiteter Kommunikation	31
4.1.3 Ursachen zur Entstehung von Mobbing.....	34
4.5 Prävalenz.....	37
4.6 Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing	40
4.7 Auswirkungen von Mobbing auf betrieblicher und ökonomischer Ebene	44
4.7.1 Kostenfaktor Mobbing	45
4.7.2 Vorgehensweise der Unternehmen zu Mobbing	46
5 Präventions- und Interventionsmöglichkeiten	47
5.1 Prävention in Unternehmen.....	47
5.2 Intervention in Unternehmen.....	49
6 Relevanz für die Soziale Arbeit.....	52
7 Schlussbetrachtung	52
Anhangverzeichnis	56

Literatur:	70
Quellen/Studien:	73
Ehrenwörtliche Erklärung	74

Abkürzungsverzeichnis

A	Anhang
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
d. h.	das heißt
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
Jh.	Jahrhundert
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
NAQ	Negativs Acts Questionnaire
OCM	Operational classification method
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche
vs.	versus
WHO	World Health Organization
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Kommunikationsquadrat – die vier Seiten einer Botschaft	10
Abb. 2: Das Kommunikationsquadrat als Vier-Ohren-Modell (aktuelles Modell 2014) .	11
Abb. 3: Konfliktgeschehen	18
Abb. 4: Phasenmodell mit Stufen und Schwellen der Eskalation nach Glasl.....	20
Abb. 5: Maslows Bedürfnispyramide	25
Abb. 6: Mobbing-Kontinuum	28
Abb. 7: Mobbingverlaufsform von Leymann	31
Abb. 8: Belastungserleben im Erwerbsprozess.....	42
Abb. 9: sich selbst organisierender Regelkreis eines sozialen Managements	51

1 Einleitung

„Ene mene muh
und raus bist du...“

- Kinderabzählreim

Häufig trifft es Menschen an ihrem Arbeitsplatz, genauso pseudozufällig wie in dem bekannten Abzählreim aus Kindertagen: Scheinbar willkürlich als Opfer eines Mobbingprozesses auserwählt zu werden, um dann als aktives Gruppenmitglied quasi an des Rand gestellt oder ganz aus dem sozialen Geschehen ausgeschlossen zu werden.

Seit mehr als fünfundzwanzig Jahren ist das Phänomen Mobbing in Deutschland im Diskurs der Wissenschaften, der Forschung, der Unternehmen und Organisationen breit aufgestellt. Anfang der 90iger Jahre wurde durch den Psychologen und Psychiater Heinz Leymann sowie seine schwedische Forschergruppe wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen Konflikten und deren Folgen unter dem Begriff ‚Mobbing‘ auch in Deutschland bekannt. Diese Betrachtungen trafen auf große Resonanz in der Wissenschaft wie auch in der Öffentlichkeit und haben bis heute Bestand, wie aktuelle Vorfälle in Politik und Wirtschaft im Rahmen der öffentlichen Medien immer wieder zeigen. Im alltäglichen Sprachgebrauch ist Mobbing, vielleicht durch seine Popularität, nunmehr zu einem Umgangswort geworden. Häufig ist zu hören „das ist ja Mobbing“ oder „ich werde gemobbt“. Gemeint sind Sticheleien, Feindseligkeiten oder als gezielt empfundene Benachteiligungen. Die Aussprüche sollen ausdrücken, dass eine Ungerechtigkeit in einem bestimmten Kontext besteht und dass diese oftmals als Schikane oder als negative Handlungen von den Mobbingbetroffenen empfunden wird. Ob hinter den jeweiligen Zuordnungen in diesen Fällen ein wirklicher Mobbingprozess, im Sinne einer wissenschaftlichen Definition steht, bleibt offen. Als Ausgangspunkt kann jedoch das Gefühl des „Gemobbt-werdens“ mit der Entstehung auf der Kommunikationsebene verortet werden.

Leymann beschreibt Mobbing am Arbeitsplatz als „negative kommunikative Handlung. Die Begriffserklärung folgt in Kap. 3.1. In Leymanns Betrachtung entsteht die Zuschreibung zwischen Mobbingtäter und Mobbingopfer, gemäß dem Aktions-Reaktions-Verständnis. Diese Sichtweise soll in der folgenden Arbeit um die Berücksichtigung der Gesamtdynamik in Hinblick auf Kommunikations- und Konfliktebene erweitert werden. Die Frage dazu lautet: Wann und wodurch wird Kommunikation zum Problem und welche Anteile in dem Geschehen

kommen den Mobbingverursachern, den Mobbingbetroffenen und auch der Gruppe bzw. den Vorgesetzten der Organisation zu? Diese Zusammenhänge zu erkennen, ist für Unternehmen - egal ob Profit- oder Non-Profit-Unternehmen/Organisationen - in ihrer Betriebsführung von großer Relevanz, so denn diese am Markt erfolgreich sein wollen (vgl. Merk, 2014, 1).

Grundlage dieser Betrachtung ist das Kommunikationsverständnis als Ursprung der Entstehung von sozialen Konflikten. Dazu wird in Kapitel 2 beleuchtet, wie Kommunikation als Ursprüngliches verstanden werden kann und in Kapitel 3 darauf aufbauend die Entstehung von sozialen Konflikten als Vorstufe zu einem Mobbingprozess dargestellt.

1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es zu klären, ob die Betrachtung der Definition Leymanns von Mobbing um kommunikative Aspekte erweitert werden sollte. Denn wenn es ein Verständnis für die Entstehung von Konflikten und dem Phänomen Mobbing geben soll, führt dazu zwingend zuerst der Blick auf das Medium der Verständigung - auf die Kommunikation der Menschen in diesem Geschehen. Wie in der folgenden Arbeit deutlich wird, ist das Phänomen Mobbing am Arbeitsplatz so vielschichtig und komplex, dass es, nach Ansicht der Verfasserin, eine Erweiterung der Leymann'schen Definition um die Kommunikationsebene braucht, um auch jene Vorfälle zu erkennen und zu berücksichtigen welche nach der ursprünglichen Definition nicht als Mobbing wahrnehmbar sein würden. Diese Erweiterung erscheint notwendig, wenn in der heutigen Zeit, mit einer veränderten Arbeitswelt, eine wirkungsvolle Prävention- und Interventionsarbeit auf betrieblicher Ebene erfolgen soll. Die Verfasserin geht davon aus, dass der Gruppe innerhalb des Mobbingprozess eine besondere Bedeutung zukommt und es sich bei Mobbing um ein Gruppenphänomen handelt. Daher ist der systemisch-umfassende Blick auf die Kommunikationsstrukturen und Gruppenprozesse unabdingbar.

1.2 Vorgehensweise

Die Arbeit gliedert sich inhaltlich in vier Teile. In den ersten beiden Teilen steht das Verständnis von Kommunikations- und Konflikttheorie als Basis der Überlegung im Vordergrund, um sich darüber dem Phänomen Mobbing in der Arbeitswelt zu nähern. Es wird untersucht, wie und warum Menschen mit einander kommunizieren und welche Zusammenhänge darin zu einer missglückten Kommunikation, einem sozialen Konflikt oder einem Mobbingprozess bestehen. Im Folgenden wird dann der soziale Konflikt als solches untersucht um daraus mögliche Parallelen und Differenzierung zum Mobbing abzuleiten.

Im dritten Teil der Arbeit betrachtet die Verfasserin das Geschehen Mobbing aus wissenschaftlichen Aspekten unter Einbeziehung der Mobbingdefinition von Heinz Leymann in der Verknüpfung mit den zuvor gewonnenen Erkenntnissen von Kommunikation und Konflikten. Es wird diskutiert, ob die Leymann'sche Definition um die Kommunikationsebene erweitert werden sollte und dieses zu einem besseren Verständnis des Mobbingprozesses führt. Ursachen, Mobbingbeteiligte sowie der prozesshafte Verlauf von Mobbing werden ebenfalls in diesem Abschnitt untersucht. Desweiteren wird ein Überblick über die Prävalenz und Auswirkungen von Mobbing gegeben.

Der vierte Teil zeigt die besonderen Herausforderungen der Prävention und Intervention in Unternehmen und Organisation im Hinblick auf Mobbing mit dem Ausgangsverständnis, dass es sich um fehlgeleitete Kommunikation sowie eine besondere Form von sozialem Konflikt handelt. Diese Sichtweise aufgrund der eigenen Betroffenheit durchaus relevant für Disziplin der Sozialen Arbeit.

Die vorliegende Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung ab.

2 Kommunikation

2.1 Zu Beginn ist Kommunikation und Interaktion

Die Kommunikation mit anderen Menschen geschieht im alltäglichen Geschehen häufig mit einer unbewussten Selbstverständlichkeit. Dieses ist auch notwendig, da ansonsten der Alltag nicht zu bewältigen wäre - jeder Mensch muss sich mit anderen verständigen, es gilt Absprachen, Mitteilungen, Wünsche sowie Bedürfnisse und Absichten mitzuteilen und sich über zukünftiges Handeln zu verständigen.

Hinterfragt man dieses Geschehen, so lässt sich feststellen, dass ein Jeder seine eigenen Vorstellungen und sein Verständnis davon hat, wie Kommunikation funktioniert. Dieses ist nicht nur in den verschiedenen Wissenschaften, wie z.B. in der Soziologie, Psychologie, Psychiatrie, Linguistik/Sprachwissenschaften, Kognitionswissenschaft etc. festzustellen, sondern auch in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen. Im hermeneutischen Verständnis dazu hat jede Disziplin ihren eigenen Blick auf Kommunikation und infolgedessen auch unterschiedliche Vorstellungen davon, was Kommunikation ist und wie diese funktioniert.

Die Psychologin Frederike Rothe macht mit ihrer Aussage „[...] die vielfachen Erfahrungen eines Sich-nicht-verstehen-‘Könnens’ zusammen mit einem beharrlichen Missverstehen-‘Wollen’“ (Rothe, 2006, 1) deutlich, dass gelungene Kommunikation bestimmte Hindernisse

zu überwinden hat. Wodurch sich die Kommunikation zwischen den Beteiligten ggf. negativ verändert oder diese gar abbricht, dazu wurden bisher noch keine überzeugenden Erklärungen gefunden. Es gilt jedoch nach Ansicht verschiedener Autoren als belegt, dass Kommunikation zwar misslingen kann, es aber durchaus fraglich ist, ob sich im Falle eines Kommunikationsabbruches nicht einfach nur die Erscheinungsform ändert; eine Veränderung von Sprache zu Handlung bis hin zu Vermeidung jeglicher Kommunikation und einhergehend mit Ignorieren der betreffenden Person. Kommuniziert wird, unabhängig von der Form, aber weiterhin. Gemäß dem 1. Axiom des Soziologen Paul Watzlawick gilt, dass eine Nicht-Kommunikation, sobald ich den anderen wahrgenommen habe und dieser mich ebenso, nicht möglich ist. Wenn eine Person vorgibt, sie habe von einer Interaktion oder Kommunikation nichts bemerkt, dann sei dieses nur vorgegeben, denn es gebe kein Gegenteil von Verhalten (vgl. Watzlawick 1990; in Rothe, 2006, 103). Ebenso hat der Soziologe Erving Goffman bereits vor Watzlawick in diesem Sinne formuliert: „Ein Mensch kann aufhören zu sprechen, er kann aber nicht aufhören mit seinem Körper zu kommunizieren; er muss damit entweder das Richtige oder das Falsche sagen; er kann aber nicht gar nichts sagen“ (Goffman 1971, 43).

Für die Beteiligten und Beobachter bzw. ‚Möglichmacher‘ in Mobbingprozessen bedeutet dieses bereits ein ‚Involviert-sein‘ (eine Konkretisierung dieses Aspektes folgt in Kap. 5.1.).

2.2 Kommunikation als Sozialität des Menschen

In der alltäglichen Erfahrung zeigt sich zwischenmenschliche Kommunikation letztlich immer als ambivalent – sie gelingt oder gelingt nicht. Im Falle des ‚Misslingen‘ ist dieses in der Regel mit Leiden verbunden. Dennoch gilt Kommunikation als ein basales Bedürfnis und im Verständnis der Soziologie bedeutet der Begriff Sozialität den Zustand oder auch die Qualität sich sozial zu verhalten, also als Konfliktfähigkeit, Geselligkeit oder auch Freundschaftlichkeit, mit der Tendenz Gemeinschaften und Gruppen zu bilden (vgl. Rothe, 2006, 19 ff.). „Unsere Entwicklung als unverwechselbare, einzigartige Person geschieht über die gesamte Lebensspanne hinweg in Abhängigkeit von der Kommunikation zu anderen Menschen“ (Rothe, 2006, 5).

Dieses Zueinander-in-Beziehung-treten beginnt, nach Sicht der Bindungstheoretiker John Bowlby und Mary Ainsworth u.a., bereits nonverbal mit der Geburt eines Menschen. Es wurden von der Kognitionswissenschaft und der Linguistik über mehrere Jahre hinweg angenommen, dass Menschen mit einer Universalgrammatik geboren werden, um so Sprache zu erlernen (vgl. Chomsky, 2017, 12). Diese Theorie gilt, aufgrund neuer Erkenntnisse zur

Sprachentwicklung, nunmehr als nicht mehr ausreichend. So postuliert die gebrauchsbasierte Linguistik, dass Kinder zum Spracherwerb allgemeine kognitive Fähigkeiten nutzen und intuitiv erkennen, was andere Menschen denken, ohne im Besitz der Sprachfähigkeit zu sein. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Annahme von Kommunikation als basalem Bedürfnis, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten und unterstreichen die Aussage, dass der Mensch ein soziales Wesen und von Anderen abhängig ist (vgl. Rothe, Sbandi, 2002,158).

„Nur im Austausch mit anderen kann soziale Realität aufgebaut werden; nur so kann sich der Einzelne der Zustimmung zu seiner Sicht der Welt vergewissern, Verhaltenssicherheit erlangen und aus der Vielfalt seiner Eindrücke diejenigen auswählen, die gemeinsam als wichtig bestimmt worden sind (Reduktion von Komplexität)“ (Biermann, 2006, 385).

Wenn das ‚Sich-Miteilen‘ als Grundbedürfnis des Menschen in seinem Prozess des Ich-Werdens verstanden wird, dann taucht die Frage auf, was Kommunikation im Privaten wie im beruflichen Kontext oftmals scheitern lässt und welche Bedingungen benötigt werden, damit Kommunikation als zufriedenstellend empfunden wird. „Gelingende Kommunikation ist gemeinsames und freies Handeln zweier Menschen“ (Rothe, 2006,5).

Dazu lohnt es sich hinzuschauen, *wie* kommuniziert wird.

2.3 Unmittelbare und mittelbare Kommunikation

Als ursprüngliche Form der Kommunikation gilt die ‚Face-to-face‘-Kommunikation zwischen zwei realen Menschen am selben Ort. Wenn von Kommunikation die Sprache ist, dann schließt das in der ‚Face-to-face‘-Kommunikation die nonverbale Kommunikation mit ein. Der Mensch spricht nicht nur über Sprache und Mimik des Gesichts, sondern auch in und durch unseren Körper, mittels Gestik, Stimme, Körperhaltung und Bewegung sowie durch den Augenkontakt. In einem Gespräch mit realen Gesprächspartnern laufen parallel zum Gesagten in kürzester Zeit viele Signale über die sogenannte Körpersprache (vgl. Rothe, 2006, 10). „Verbale, also sprachliche Mitteilungen, werden oft erst im Zusammenhang mit Mimik und Haltung verständlich“ (Bock-Rosenthal, 2006, 386).

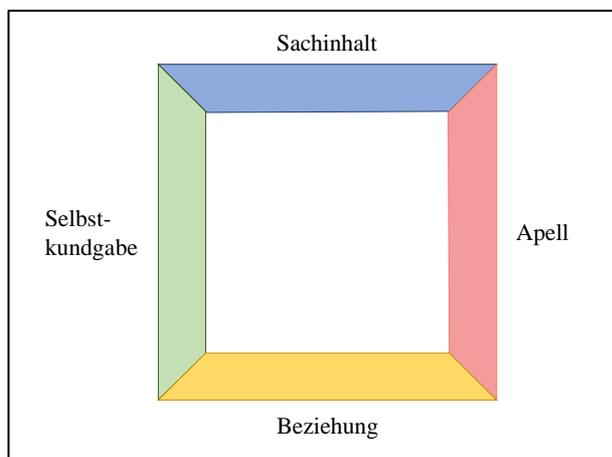
Die Unterscheidung von unmittelbarer und mittelbarer Kommunikation ist für das Verständnis von Interaktion zwischen zwei oder mehreren Menschen wichtig, da diese beiden Formen in einem abhängigen Verhältnis zu einander stehen. **Unmittelbare** Kommunikation bedeutet, dass zu Beginn eines jeden Treffens unwillkürliche mittels Mimik, Gestik und Körpersprache wie Haltung etc. eine erste Kontaktaufnahme, ein erstes Kommunizieren stattfindet. Diese

Form geht allem voraus, noch bevor die ersten Worte ausgetauscht werden, in unwillkürlicher Weise und außerhalb jeder Kontrolle (vgl. Kap. 2.1). Sie ist daher unvermeidlich und deshalb weder falsch noch wahr, zumeist verläuft sie nonverbal (vgl. Rothe, 2002, 76).

In der darauffolgenden ‚**zwischenmenschlichen**‘ Kommunikation, auch **mittelbare**, weil steuerbare Kommunikation genannt, geschieht im besten Fall eine Bestätigung der zuvor und auch während des Austausches stattfindenden unmittelbaren Kommunikation. Oftmals kommt es hier aber stattdessen zu einer Abschwächung, Veränderung oder Verleugnung der nonverbalen Kommunikation. Dieses passiert kognitiv und damit willkürlich, was bedeuten kann, dass der Sender der Botschaft diese aus individuellen Gründen nicht in vollem Umfang mitteilen möchte. Der Mensch teilt sich, ob gewollt oder nicht, dennoch seinem Gegenüber mit (vgl. Kap. 2.1).

Der Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat Kommunikation in diesem Zusammenhang als ein Spiel bezeichnet, welches gleichzeitig auf vier Spielfeldern gespielt wird. Dieses bezeichnet er als Simultangeschehen, denn es wird zwar nur eine Äußerung oder ein einziger Satz empfangen, im selben Moment aber gleich vier Botschaften. Dieses Modell veranschaulicht nachfolgendes Kommunikationsquadrat:

Abb. 1: Das Kommunikationsquadrat – die vier Seiten einer Botschaft

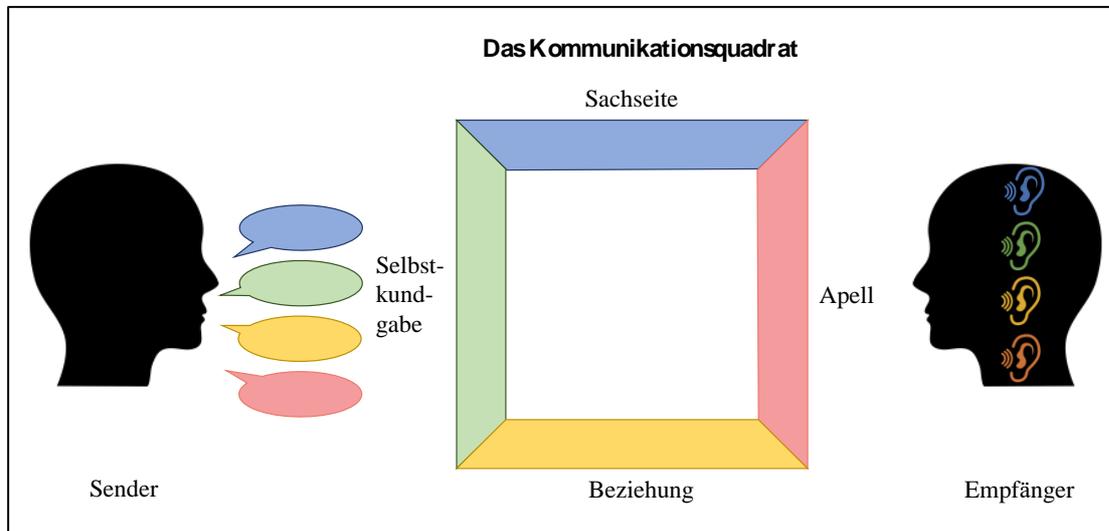


Quelle: entnommen aus Pörksen/Schulz von Thun 2014, 20.

Gleichzeitig entsteht eine Doppelung des Geschehens, denn nicht nur der Sender der Äußerung hat vier Seiten des Ausdrucks in der Vermittlung, gleichermaßen verfügt der Empfänger ebenso über vier Empfangsebenen.

Schulz von Thun veranschaulicht diese Betrachtung in folgendem Vier-Ohren-Modell:

Abb. 2: Das Kommunikationsquadrat als Vier-Ohren-Modell (aktuelles Modell 2014)



Quelle: vgl. der Abb. entnommen aus Pörksen/Schulz von Thun 2014, 31.

Die Ebene des **Sachinhaltes** gibt Informationen über die Verhältnisse in der Welt bekannt, hier geht nach Schulz von Thun um den Aspekt der Wahrheit.

Jede Äußerung enthält außerdem eine **Beziehungsbotschaft**, welche signalisiert, ob das Gegenüber akzeptiert, geschätzt und als gleichberechtigt wahrgenommen wird oder nicht.

In der Ebene der **Selbstkundgabe** teilt sich der Sender der Botschaft in seiner Person mit, indem er etwas mehr oder etwas weniger von sich preisgibt. Ein Teil seiner Persönlichkeit wird offenbart.

Die schließlich letzte Ebene ist die **Appellebene**, bei der es um Wirksamkeit geht. Hier möchte der Sender Einfluss nehmen, er spricht, um etwas zu erreichen und auszulösen.

Oftmals ist nur eine der vier Botschaften offen ausgedrückt und die anderen drei bleiben impliziert. Sie sind deutungsfähig, interpretationsoffen und um sie zu entschlüsseln, ist es notwendig den Tonfall und die begleitende Mimik, den Kontext des Satzes und auch vielleicht die Vorgeschichte der beiden Gesprächspartner zu beachten (vgl. Pörksen, Schulz v. Thun, 2014, 20). Dieses macht deutlich, wie komplex Kommunikation ist und dass es aufgrund dieser Vielschichtigkeit leicht zu Missverständnissen und Konflikten kommen kann.

„Sofern wir also einander wahrnehmen, kommunizieren wir miteinander, wie kurz das auch immer sein mag. Daraus folgt, dass es so etwas wie Neutralität in der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht geben kann [...]“ (Rothe, 2006, 305). Dieses gilt dem Verständnis nach

auch für Mobbingbeteiligte, welche die Mobbinginteraktion wahrnehmen und dieses von anderen ebenfalls wahrgenommen wird (vgl. Rothe, 2003, 305). Somit lässt sich tatsächlich ‚nicht nicht kommunizieren‘ (vgl. Watzlawick, et al., 1990).

2.4 Kongruente und inkongruente Kommunikation

Nicht das Problem ist das Problem - häufig werden die eigentlichen Anliegen nicht offen und klar mitgeteilt, oftmals sogar gänzlich verschwiegen. Hier entsteht dann das, was im wissenschaftlichen Sprachgebrauch inkongruente Kommunikation genannt wird. Etwas wird verbal/mittelbar geäußert, das aber mit der unmittelbaren – non-verbal geäußerten Ebene nicht zusammenpasst, diese Disharmonie wird deutlich. Der Grad der Übereinstimmung von verbaler und non-verbaler Aussage, wird in der Kommunikation auch als Kongruenz verstanden und stellt zudem das Qualitätsmerkmal für die betreffende Kommunikation dar (vgl. Rothe, 2003, 305).

Wenn es etwas gibt, dass der Gesprächspartner A dem Gesprächspartner B nicht mitteilen möchte, kann dieses möglicher Weise dennoch über non-verbale Ausdrucksweise beim Gegenüber ankommen. Schulz von Thun spricht hier von expliziten Botschaften, welche ausdrücklich formuliert sind und von implizierten Botschaften, als nicht formulierten Teilen, die in die Nachricht hineininterpretiert werden können (vgl. Schulz v. Thun, 2014, 33).

Dieses indirekte Kommunizieren (vgl. Kap. 2.3) führt nicht selten zu Missverständnissen, Auseinandersetzungen bzw. Konflikten oder in der gesteigerten Form als Prozess zu Mobbing. Als Lösungsansatz ließe sich sagen, dass eine stets aufrichtige, ehrliche Kommunikation demnach zu weniger Missverständnissen führen würde und kongruente Kommunikation mit harmonischer und konfliktfreier Kommunikation gleichzusetzen wäre, dem ist aber nicht so.

„Wir können diese mittelbare Kommunikation kognitiv beeinflussen, manipulieren, sie aber keinesfalls verhindern, sofern wir uns, vielleicht auch nur ganz kurz, wahrgenommen haben. Wir können zwar die Kommunikation sofort abbrechen, aber sie hat in jedem Fall schon stattgefunden“ (Rothe, 2002, 77).

In der Kommunikation geht es darum, das Gegenüber mit seinen Bedürfnissen, Stimmungen anzuerkennen und wiederum selbst anerkannt zu werden. Die Determinanten hierzu können jedoch unterschiedlicher Natur sein, das Gegenüber kann beispielsweise gerade müde oder hungrig sein, was in der Folge zu einem inkongruenten Verhalten führen kann und infolgedessen die Selbstkundgabe-Ebene mit den verschiedenen anderen Ebenen nicht mehr übereinstimmt. Daher ist Inkongruenz per se nichts negatives, sie gehört genauso als Bestandteil zur

Kommunikation wie die non-verbale Ausdrucksweise. Erst wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg besteht, wird sie bedeutsam im Hinblick auf Mobbingprozesse (vgl. Rothe, 2003, 307).

„Mobbing ist in diesem Sinne hochgradig inkongruente Kommunikation über einen längeren Zeitraum hinweg“ (Rothe, 2003, 306).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kommunikation als ursprüngliches Bedürfnis eines Individuums zu verstehen ist, um sich seiner Umwelt mitzuteilen und über die Reflektion des Geschehens demzufolge auch sich selbst zu reflektieren.

3 Konflikte am Arbeitsplatz

3.1 Begriffserläuterung

In der Wissenschaft durchaus kontrovers diskutiert, folgt diese Bachelorarbeit in Kapitel 3 der Auffassung von dem Konfliktforscher Friedrich Glasl und anderen, dass es sich bei Mobbing um besonders ausgeprägte, eskalierte soziale Konflikte handelt, welche einen besonderen Charakter aufweisen.

Konflikte, der Duden beschreibt diese als „Zwiespalt, Widerstreit aufgrund innerer Probleme“ (vgl. Duden, 2017, online), sind Teil des alltäglichen Leben. Ob in der Arbeitswelt oder im privaten Bereich, diese „Streitigkeiten“ dienen dem Justieren und Aushandeln der Freiheit des Einzelnen an den Bedürfnissen und der Freiheit des anderen. Frei nach dem dt. Philosophen Immanuel Kant bedeutet dies, dass die eigene Freiheit begrenzt wird durch die Freiheit des anderen, was bedeutet, dass nicht alles beliebige getan werden kann.

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff Konflikt oder auch Streit, welche sich durch die Vielfalt der Aspekte sowie durch die ihre Weite und Schärfe voneinander unterscheiden (vgl. Glasl, 2010, 15). Die in der Literatur gängigen Konfliktdefinitionen sind in Anlage A 1 aufgeführt.

Dadurch, dass der Begriff und der Sachverhalt sehr komplex sind, lässt sich deshalb auch nicht von *dem* Konflikt zu sprechen. Abzugrenzen ist die Unterscheidung zwischen einem ‚sozialen‘ Konflikt und vorgelagerten Interaktionssituationen (vgl. Glasl, 2010, 9. Aufl., 18), zu denen Unvereinbarkeiten im kognitiven Bereich, im Fühlen, im Wollen oder auch im Verhalten zählen. Das können bloße Willensunterschiede sein, ein Anrempeln in der Menschenmenge oder auch emotionale Gegensätze wie Antipathie - hier findet noch kein sozialer Kon-

flikt statt. Jedoch könnte durch das versehentliche Anrempeln und der entsprechenden Gegenreaktion die Situation eskalieren und damit in einen sozialen Konflikt führen.

Glasl verfasst als Synthese verschiedener Definitionen seine eigene mit einer prägnanten Eingrenzung. Er bezieht die verschiedenen Ebenen des Individuums (Fühlen, Wahrnehmen, Denken etc.) mit ein und differenziert dadurch expliziter, wie aus nachfolgender Darstellung ersichtlich wird:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
 - im Wahrnehmen
 - und im Denken bzw. Vorstellen
 - und im Fühlen
 - und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen,
 - was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“.

Quelle: entnommen aus Glasl, 2010, 9.aktualis. Aufl., 17.

Glasl berücksichtigt in seiner Definition die vielschichtigen Facetten eines Konflikts, welche in anderen Begriffsdefinitionen unerwähnt bleiben. Es geht ihm hierbei um die Konfliktwahrnehmung, um die Gefühlsebenen der Akteure, Aspekte des Handelns und auch der Interaktion. Zudem grenzt Glasl mit seiner Definition den Begriff ein und macht den Sachverhalt dadurch handhabbarer. Als Grundlage dieser Arbeit ist Glasls Definition eine wesentliche, um die Vielschichtigkeit eines Mobbingprozesses am Arbeitsplatz zu betrachten.

Für Glasl ist in seiner Definition von ‚Konflikt‘ wichtig, dass eine Interaktion als aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln besteht und die Unvereinbarkeiten verbal mitgeteilt werden. Ein wesentlicher Punkt, welcher im Mobbingprozess vorkommt, ist, dass wenigstens eine Partei die Interaktion so erlebt, dass sie die Gründe für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle und/oder Intention der anderen Partei zuschreibt.

Dabei ist es unerheblich, ob dieses der Gegenpartei bewusst ist bzw. die Interaktion willentlich oder unabsichtlich so geschieht (vgl. Glasl, 2010, 9. aktualis. Auflage, 17).

In Ergänzung schreibt Simon dazu, dass je manifestierter der Konflikt ist, desto kürzer die Reaktionszeiten der Negation sind und desto dringlicher eine sofortige Intervention ist (vgl. Simon, 2012, 39 ff. und 90 ff. in Lenz-Kruschinski, 2015, 7).

3.1.2 Konflikte als Krise oder Chance

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass in Organisationen oftmals durch die bloße Tatsache Konflikte entstehen, dass Menschen aufeinander treffen, die einander nicht frei gewählt haben, aber gemeinsam einen großen Teil ihrer Lebenszeit miteinander verbringen (müssen). Nicht alle Kollegen werden als sympathisch empfunden, zudem definiert Jeder seine individuellen Grenzen in der Konfliktfähigkeit und –verarbeitung an unterschiedlichen Stellen. Die Vielfalt der Konfliktfähigkeit der einzelnen Menschen lässt sich unter anderem auf die Sozialisation, das erworbene Rollenbild zwischen Männern und Frauen, die kulturelle Entwicklung und strukturellen Bedingungen der Organisation selbst zurückführen. Faktoren wie Arbeitsverdichtung, Konkurrenz und Leistungsansprüche (externe wie auch interpersonelle) unter den Arbeitnehmern, wie auch in den Führungsebenen, bieten ein weiteres beträchtliches Potenzial für Missverständnisse und Konflikte.

Die Tatsache, dass Konflikte im täglichen Umgang aufgrund verschiedener Faktoren entstehen ist, wie in der Kommunikation (Kap.2.4), jedoch nicht prinzipiell als negativ zu betrachten.

Der Soziologe Lewis A. Coser (1972) sieht Konflikte als wichtigen Bestandteil innerhalb von Gruppendynamiken an. Coser formuliert im Verständnis von Simmel (1908) dazu folgendes:

„Für Simmel ist demnach der Konflikt eine Form der Sozialisation. Damit meint er sicher, dass keine Gruppe völlig harmonisch ist, da sie sonst ohne Entwicklung und Struktur wäre. Ein Konflikt in der Gruppe ist kein zerstörerischer Faktor und Gruppenbildung ist im Anschluss an diese Überlegung das Ergebnis von Harmonie *und* Disharmonie. Durch die beiden Prozesse mit ihren ‚positiven‘ wie auch ‚negativen‘ Faktoren kommt es zur Schaffung von Gruppenbeziehungen. Sowohl Konflikt, als auch Kooperation haben soziale Funktionen. Der Konflikt ist wesentlicher Bestandteil für Gruppenbildung und den Bestand von Gruppendynamiken“ (Coser in Bunk, 2008, 82).

3.1.3 Das Verständnis von Organisation und deren Kommunikationsstruktur

In dieser Arbeit stehen Konflikte und Mobbingprozesse im Kontext des Arbeitsplatzes im Vordergrund, deshalb soll als Grundlage folgender Organisationsbegriff dargestellt werden.

Im Verständnis von Bunk ist eine Organisation „[...] ein Zusammenschluss von Menschen, die in (geplant) arbeitsteiligem Zusammenwirken gemeinsame Interessen vertreten und verfolgen und dahin streben, gemeinsame Ziele zu erreichen“ (Bunk, 2008, 26). Dieses können Wirtschaftsunternehmen, Industriebetriebe, Träger und Einrichtungen im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit, Krankenhäuser, Behörden und Ämter, Kirchen oder Schulen sein.

Festgelegte Zwecke und Ziele einer Organisation werden in der Regel über ein gemeinsames Interesse und eine Arbeitsteiligkeit erreicht. Neben formalen, organisatorischen Regelungen bestehen parallel dazu informelle Regeln bzw. informelle Gruppenbildung sowie Werte und Normen, die nicht organisatorisch geregelt sind. Weitere wichtige Merkmale sind zudem, dass die Aktivität einer Organisation meist auf Dauer angelegt ist und stets Autoritäts- und Rangstrukturen in Form einer Hierarchie im Unternehmen aufweisen. „Das wichtigste Merkmal einer Organisation ist das des Sozialgebildes. Jede Organisation weist soziale Gebilde oder Systeme auf und ist daher auch als soziales System zu bezeichnen“ (Bunk, 2008, 26).

Eine Einbettung der Organisation in die Wirtschaft wie auch ihre Beziehung zum Individuum lässt Martens (1989) zu der Ansicht gelangen, dass die Organisationsmitglieder nicht nur auf rationaler Ebene handeln, sondern auch durch die Verknüpfung ihrer Handlungen und Entscheidungen sowie ihrer Kommunikation die Organisation wesentlich bestimmen (vgl. Martens, 1989, 7 in Bunk, 2008, 28).

Organisation ist in diesem Zusammenhang als ein Gebilde zu verstehen, welches über Strukturen - mit formellen und informellen Besonderheiten - verfügt und sich als soziales und kommunikatives Gebilde versteht, in dem Menschen agieren und reagieren.

3.2 Zur Einordnung von Konflikten

Da der Bereich des Konfliktverständnisses sehr weit ist, wie bereits in dem Versuch eine universelle Definition zu finden, deutlich geworden ist, soll dieser Komplex daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur grob skizziert werden. In der Forschung unterscheidet man zwischen Konflikttypen, -formen und -ebenen. Zudem lassen sich Konflikte nach dem Gesichtspunkt eines spezifischen Konfliktcharakters zuordnen (vgl. Bunk, 2008, 29).

Zum Verständnis und zur Relevanz des Mobbinggeschehen soll auf folgende Unterscheidungen eingegangen werden: - den sogenannten **inneren** und **äußeren, offenen** und **latenten**,

heißen bzw. **kalten** Konflikt. Diese sehr allgemeine Unterscheidung ließe sich weiter ausdifferenzieren, dies unterbleibt jedoch zugunsten einer Reduzierung auf wichtige Kernbereiche.

Der äußere oder auch soziale Konflikt zwischen zwei oder mehreren Parteien unterscheidet sich vom inneren Konflikt (auch intrapersonaler Konflikt genannt) dadurch, dass es sich beim inneren Konflikt um die psychische, individuelle Ebene einer Person handelt.

„[...] innere Konflikte sind ‚im Erleben gekennzeichnet durch Hin- und Herschwanen mit meist als unangenehm empfundener Spannung. Unklarheit von Wert-, Ziel- oder Mittelvorstellungen, verbunden mit dem Wunsch nach Klärung“ (Kaller, 2001, 244 in Bunk, 2008, 23).

Anders ist der soziale Konflikt, welcher Auseinandersetzungen zwischen Personen und auch Gruppen oder zwischen verschiedenen Gruppen umfasst, demzufolge wird er auch interpersonaler (zwischenmenschlicher) Konflikt genannt (vgl. Bunk, 2008, 24).

In dieser Arbeit soll der soziale, zwischenmenschliche Konflikt im Zusammenwirken mit dem Mobbinggeschehen betrachtet werden. Dieses bedeutet jedoch nicht, dass innere Konflikte des Einzelnen keinerlei Wirkung auf die soziale Konfliktebene hätten – denn äußere Konflikte sind meist eng mit inneren Konflikten verknüpft.

Unter Betrachtung des betrieblichen Mobbings ist hier zudem die Differenzierung zwischen einem ‚heißen‘ und ‚kalten‘ sowie ‚latenten‘ und ‚offenen‘ Konflikt sinnvoll. Hierzu wird zur Vervollständigung dieser Betrachtung in der Anlage A 3 auf eine detaillierte Tabelle verwiesen. Der latente ebenso wie der kalte Konflikt sind häufig in Zusammenhang mit Mobbing zuerkennen. Er wird im Gegensatz zum offenen, heißen Konflikt nicht offen ausgetragen und eskaliert - wenn überhaupt - erst sehr viel später. Möglicherweise unterbleibt dies, weil eine Austragung nicht gewagt wird, wodurch der Konflikt dann sozusagen unter der Oberfläche bleibt (vgl. Bunk, 2008, 31).

Lange Zeit galt in vielen Unternehmen die Annahme, dass Konflikte eine Gefahr für das bestehende System seien, da sie als destruktiv galten und einer produktiven Zusammenarbeit entgegenstanden. Es galt die Konfliktvermeidung bzw. die Eliminierung von Konflikten, um das soziale System der Organisation nicht ins Wanken zu bringen. In dieser Überlegung findet sich der Strukturfunktionalismus von Parsons wieder (vgl. Bunk, 2008, 75).

In den vergangenen Jahren hat zu dieser Vermeidungsstrategie ein Wandel stattgefunden, welcher durch Forschung und Wissenschaft in vielen Seminaren, Schulungen und Fortbildungen in den Unternehmen etabliert wurde. In verschiedenen Kontexten findet eine Unterscheidung zwischen einem konstruktiven Konflikt und dem destruktiven Konflikt statt (vgl. Zoche, 1990 in Bunk, 2008, 32), es ist jedoch fraglich, ob hier eine scharfe Trennlinie gezogen wer-

den kann. Zuzustimmen ist Zoche, wenn er davon ausgeht, dass Konflikte dann konstruktiv wirken, wenn die Beteiligten etwas daraus lernen können (vgl. Bunk, 2008, 32).

3.3 Zur Ambivalenz von Konflikten

Coser geht von einer Ambivalenz innerhalb von Konflikten aus. Es gibt für ihn funktionale Aspekte in Konflikten ebenso wie dysfunktionale Wirkungen, d.h. dass bestimmte Formen des Konflikts tatsächlich auflösend auf die Gruppeneinheit wirken können oder zur Desintegration spezifischer sozialer Gebilde führen. Deshalb ist nicht die Frage nach der ‚richtigen‘ Norm innerhalb einer Gruppe die ausschlaggebende, sondern wie in Kap. 3.1.2 geschildert, ob die Menschen in der Lage sind, ihre Differenzen und gegebenenfalls die Veränderung von geltenden Normen offen zu diskutieren. Dieses kann als wichtiger Prozess in Gruppendynamiken wirken und schließt auch eine lautstarke Auseinandersetzung nicht aus (vgl. Rothe, 2003, 308).

Darüber hinaus geht Coser davon aus, dass Konflikte im weitesten Sinn als strukturell bedingt und daher als unvermeidbar angesehen werden sollten (vgl. Bunk, 2008, 82). Es lässt sich also zusammenfassend sagen, dass Konflikte als ein Kontinuum betrachtet werden sollten, da es in jedem Konflikt einen konstruktiven sowie auch einen destruktiven Anteil gibt.

Abb. 3: Konfliktgeschehen



Quelle: eigene Darstellung

Zu unterscheiden ist hier, ob bei der Thematisierung des Konflikts konkurrierende Interessen oder ein Dissens über unterschiedliche Wert- und Zielvorstellungen zugrunde liegen. Ein Interessenkonflikt wäre z. B. die Auseinandersetzung über ein beschränktes Budget innerhalb einer Gruppe, wobei die Suche nach der gemeinsamen Lösung die verschiedenen Parteien wieder zusammenführen kann; bei einem Dissens, z.B. ob die Bewerbung zu einem bestimmten Projekt innerhalb der Gruppe abgegeben werden soll oder nicht.

Der Streit über die Umstände und Folgen, welche dadurch für die Gruppe entstehen, kann zu einer Spaltung der Gruppe führen. In diesem Fall stehen etwaige Kompromisse innerhalb der Gruppe nicht im Fokus.

„Konflikte, denen ein Dissens zugrunde liegt, werden in aller Regel offener und aggressiver ausgetragen als Interessenskonflikte, bei denen nur die Verteilung von Ressourcen, nicht der Wert der Sache selbst zur Disposition steht“ (Bock-Rosenthal, 2006, 403).

3.4 Das Eskalationsmodell nach Glasl

Dieses Konfliktverständnis findet sich auch in dem ‚Phasenmodell der Eskalation‘ von Glasl wieder (siehe Abb. 3), in dem er darstellt, dass Konflikte einen negativen Verlauf mit einer Abwärtstendenz nehmen können, jedoch in den einzelnen Stufen auch jeweils ein Ausstieg und eine Auflösung des Konflikts möglich ist.

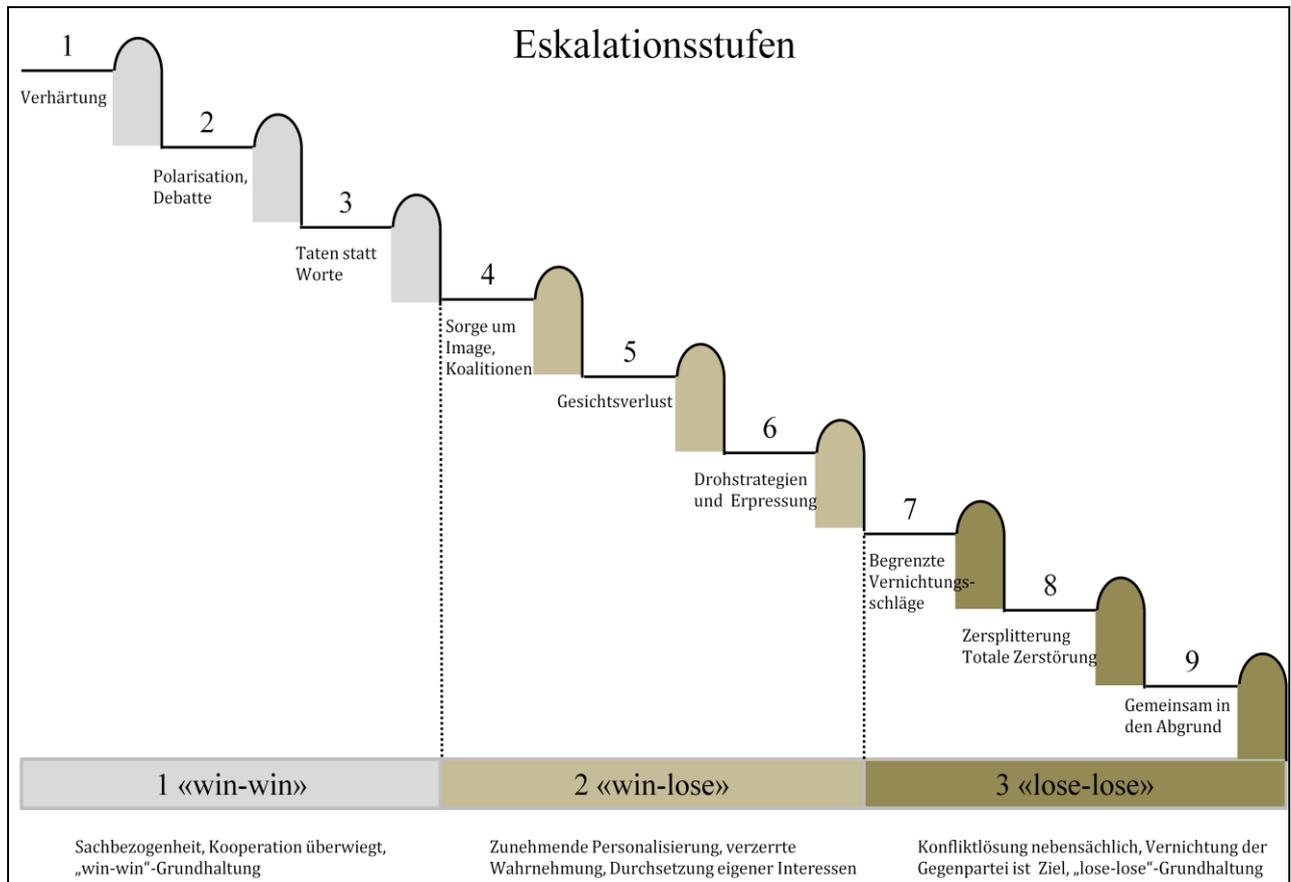
Glasl unterscheidet in seinem Modell **neun Stufen der Eskalation**. Mit dem dargestellten Abwärtsverlauf wird deutlich, dass das eigene Verhalten und das der Gegenpartei immer weiter eingeeengt werden, weil mit dem Erreichen der nächsten Abwärtsstufe auch bestimmte Handlungsalternativen ausgeschlossen werden.

„Die Konfliktparteien lassen sich danach von Denkgewohnheiten, Gefühlen und Stimmungen sowie von Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer wirklichen Reife entsprechen, sondern Rückgriffe auf bereits durchlebte und ‚überwundene‘ Phasen in der Reifung sind“ (Glasl, 2010, 234).

In seinem Modell zeichnet Glasl eine grobe Einteilung in ‚win-win‘, ‚win-lose‘ und ‚lose-lose‘ Stufen ein, welche unterschiedliche Qualitäten haben. Die Wendepunkte an den Stufen im Modell versteht Glasl als sogenannte **Regressionsschwellen**. Hier besteht, wie bereits vorhergehend erwähnt, jeweils die Möglichkeit, durch Einschreiten eines Dritten oder andere Maßnahmen, ein Auflösen des Konflikts oder zumindest ein Innehalten auf dem jeweiligen Niveau. Gelingt dieses nicht, nimmt die Eskalation ihren weiteren Abwärtsverlauf, bis hin zur Vernichtung beider Parteien, womit die neunte Eskalationsstufe erreicht ist, in einer ‚lose-lose‘ Situation, in der jeder Beteiligte verloren hat.

Um zu erkennen, wie sich die einzelnen Stufen inhaltlich darstellen, wird hier auf die Anlage A 2 hingewiesen.

Abb. 4: Phasenmodell mit Stufen und Schwellen der Eskalation nach Glasl



Quelle: entnommen aus Glasl, 9. akt. Aufl., 2010, 234.

Dieses Modell macht deutlich, wie wichtig die richtigen Interventionen durch Vorgesetzte in Wahrnehmung eines Konflikts oder - im gesteigerten Fall - von Mobbing sind. Wie in Kap. 2 ff. ausgeführt, besteht bereits für einen Beobachter des Geschehens eine Anteilnahme und bedeutet für die Führungskraft, dass im Rahmen von einem verantwortlichen Führungsstil dazu Maßnahmen erforderlich sind. „Werden Konflikte verdrängt, unterdrückt und umgelenkt, kann das dazu führen, dass sie in neuer Gestalt und an anderer Stelle wieder auftauchen“ (Bock-Rosenthal, 2006, 403).

3.5 Vom Konflikt zum Mobbing

Nicht jeder Konflikt wird zu Mobbing und nicht jeder Mobbingprozess trägt als Ursprung einen sozialen Konflikt in sich, dennoch zeigt Mobbing mit seinen Auswirkungen deutliche Parallelen zum allgemeinen Konfliktgeschehen und daher ist es von besonderer Bedeutung, zwischen den Begriffen Konflikt und Mobbing zu differenzieren.

Einige Experten sind der Ansicht, dass Mobbing selbst als besonderer Konfliktprozess angesehen werden kann oder dass eine ungelöste bzw. kalte Konfliktsituation durch ihre Weiterentwicklung letztlich zum Mobbing werden kann, anschaulich dazu sind die Eskalationsstufen nach Glasl (s.o.). Es gibt jedoch in der Literatur keine einheitliche Sichtweise auf die Frage der Beziehung von Konflikt und Mobbing (vgl. Merk, 2014, 8) und daher auch keine eindeutige und unstrittige Abgrenzung der Begriffe. Exemplarisch seien folgende Annahmen dargestellt:

Der Psychologe Dieter Zapf grenzt Mobbing von einem alltäglichen Konflikt bzw. Alltagsstress durch die Dauer und Häufigkeit negativer Handlungen ab (vgl. Zapf, 2004, 11). Dazu sei kritisch angemerkt, dass diese Sicht zu einseitig ist und die Vorstellung impliziert, dass jeder Konflikt ein Mobbingpotenzial in sich trägt. Dieses trifft, nach Ansicht der Verfasserin dieser Arbeit, nicht zu. Die Ausführungen in den vorhergehenden Kapiteln machen stattdessen deutlich, dass Konflikte natürlicher Bestandteil der menschlichen Kommunikation und Interaktion sind.

„Erfolgreiche Konfliktbewältigung trägt zum Zusammenhalt der Gruppe bei; Konflikte haben eine Sicherheits- und Ventilfunktion“ (Coser, 1972, 54 ff. in Bock-Rosenthal). Deshalb steht die Ansicht von dem Psychologen Oswald Neuberger, dass Mobbing nicht als singuläres Phänomen auftritt, sondern als Teil organisierten, sozialen Handelns wahrzunehmen ist, dem Verständnis von Konflikt und Mobbing dieser Arbeit deutlich näher. Neuberger fordert auch: „[...] die Dramatik des Geschehens darf den Blick auf seine systemischen Bedingungen und Folgen nicht verstellen“ (vgl. Neuberger, 1999, 1).

Mobbing stellt für die Psychologin und Soziologin Christa Kolodej eine destruktive Form der Konfliktaustragung dar. Es werden Personen im Mobbingverlauf schikaniert, negative Gerüchte über sie verbreitet, sie werden ignoriert und die Arbeitsleistungen permanent ungerechtfertigt kritisiert oder ihre Arbeitsmaterialien manipuliert. Im weiteren Verlauf werden die Betroffenen in die soziale Isolation gedrängt (vgl. Kolodej, 2016, 12), weitergehend dazu in Kap. 4.1 die Mobbinghandlungen nach Leymann und im Anhang A 6 aufgeführte Mobbingbeispiele.

Leymanns Unterscheidung zu alltäglichen negativen Kommunikationen, Auseinandersetzungen und Konflikten lautet: „Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich aber jeden Tag über mehrere Wochen, dann sprechen wir von Mobbing“ (Leymann, 2009, 22).

In Erweiterung der Betrachtung des Konfliktgeschehens unter dem Aspekt der Kommunikation als Grundlage jedes sozialen und gegenwärtigen Handelns, ist der systemische Blick eine

wichtige Perspektive. Möglicherweise entsteht durch eine gestörte Kommunikation zwischen Individuen und Gruppen ein großer Teil der Konflikte im täglichen Miteinander. Konflikte und Mobbing haben, zumindest in unseren Kulturkreisen, die Gemeinsamkeit der Kommunikation, Konflikte werden in der Regel über Sprache behandelt, erst im weiteren Verlauf (vgl. Eskalationsphasen nach Glasl) kommen die Handlungsebenen dazu. Ebenso wie beim Mobbing besteht eine Kommunikations- bzw. eine Nicht-Kommunikationsebene (vgl. Kap. 2.1), deshalb bildet die Betrachtung des Mobbingverlaufs unter dieser Sichtweise einen relevanten Aspekt für diese Bachelorarbeit.

4 Das Phänomen Mobbing

In der Literatur gibt es, ausgelöst durch die Forschungsergebnisse der Gruppe um Leymann, zahlreiche Versuche das Phänomen „Mobbing“ zu definieren und damit wissenschaftlich handhabbar zu machen. Der Begriff Mobbing hat sich, wie in der Einleitung dargestellt, umgangssprachlich in unserer Sprache etabliert. Der Begriff wird, in den verschiedenen Kontexten von Arbeitswelt, Schule, Studium oder in sozialen-medialen Netzwerken, oftmals für verschiedene Verhaltensweisen verwendet. Verschiedentlich wird sogar von einem ‚Modebegriff‘ gesprochen und Neuberger kritisiert, dass der Begriff Mobbing erst dazu führte, um durch den darauffolgenden wissenschaftlichen Diskurs ein neues Forschungsgebiet zu arrondieren. Seiner Ansicht nach ist das Thema nicht ‚neu‘, sondern, wie aus den Feldern der Arbeitszufriedenheitsforschung zu erkennen ist, war die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz bereits zu Beginn des 20. Jh. ein wichtiges Thema (vgl. Neuberger, 1999, 7 f.). „Selbst wenn diese Vermutung zutreffen würde, so kann das dahinter liegende Phänomen – wiederkehrende Feindseligkeiten gegen bestimmte Personen am Arbeitsplatz – nicht verleugnet werden“ (Niedl, 1995, 6).

Um das begriffliche Ausmaß und das Charakteristikum von Mobbing deutlich zu machen, sind in der Anlage 1 verschiedene Definitionen dargestellt.

Leymann gilt als Begründer der Forschung rund um das Phänomen Mobbing und daher soll in dieser Arbeit seine Definition als Ausgangspunkt genommen und im Folgenden vorgestellt werden.

4.1 Begriffserläuterung und Mobbinghandlungen

Leymann hat mit seinem Team den Begriff Mobbing im Rahmen von Psychoterror am Arbeitsplatz geprägt und dazu theoretische Überlegungen entwickelt. Entscheidend in der Forschungsgruppe um Leymann war die Frage, wodurch ein Verhalten zu Mobbing wird und wie es sich von Konflikten, Stichelleien und einmaligen Auseinandersetzungen im Arbeitsbereich unterscheiden lässt (vgl. Leymann, 2009, 21).

Die Entstehung des Begriffs Mobbing lässt sich aus dem Englischen herleiten und bedeutet so viel wie „der Pöbel, die Horde, das Gesindel“, was ebenfalls im deutschen Sprachgebrauch geläufig ist. Das englische Verb „to mob“ wird mit: „über jemanden herfallen, anpöbeln, sich auf jemanden stürzen“ übersetzt. Daraus abgeleitet entstand der Begriff „Mobbing“ für das Phänomen der Ausgrenzung von der sozialen Gemeinschaft. Im Deutschen wird der Begriff in der Regel für den Bereich der Handlungen am Arbeitsplatz von Erwachsenen verstanden, wohin gegen sich Bullying als Begriff für Handlungen von und gegen Kinder/Jugendliche im Schulbereich versteht (vgl. Niedl, 1995, 16). Weitere Begriffe wie Staffing und Bossing haben sich gebildet und bedeuten im ersteren das Mobben von Vorgesetzten durch Mitarbeiter (welches aber lt. Literatur selten vorkommt), sowie die umgekehrte Variante indem Vorgesetzte Mitarbeiter schikanieren, ausgrenzen etc., was als Bossing bezeichnet wird. Hier geschieht Mobbing oftmals als personell-strategische Führungsform, um so unliebsame Mitarbeiter zur Kündigung zu ‚bewegen‘, welche unkündbar gewesen wären, da sie beispielsweise die Position eines Betriebsrats bekleiden. Dieses findet sich auch unter dem Begriff des vertikalen Mobbings wieder, wohingegen horizontales Mobbing unter Arbeitskollegen mit gleichen oder ähnlichen Kompetenzreichweiten gesehen wird.

Um zu unterscheiden, ob es sich um einen sozialen Konflikt oder ob es sich um einen Fall von Mobbing handelt, hat Leymann folgende Definition verfasst:

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. Mobbing liegt vor, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche geschehen.“

(Leymann, 2009, 21 f.).

Leymann führte im Rahmen seiner Forschung 300 Interviews mit Mobbingbetroffenen mittels seines dazu entwickelten Fragebogens ‚LIPT‘ (Leymann Inventory for Psychological Terrorization) durch. Innerhalb dieses Fragebogens teilte Leymann seine Fragen nach Handlungen innerhalb von fünf Kategorien ein.

Diese Kategorien sollen als Bezugspunkt für die Auswirkungen des „Opfers“ gelten:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
5. Angriffe auf die Gesundheit

Quelle: Leymann, 2009, 14. Aufl., 33.

Diesen Kategorien ordnete Leymann 45 Handlungen zu, welche in Anlage A 5 aufgeführt sind. Um diese Handlungen in ein Mobbinggeschehen einzuordnen, sind aufgrund dessen, dass es im Bereich der Medien vielfältige Dokumentationen dazu gibt, nur zwei exemplarische Fallbeispiele in der Anlage A 6 aufgeführt. Der Fall ‚Manfred‘ wurde von Leymann selbst in seiner Arbeit angeführt und macht den Prozesscharakter im Mobbing deutlich.

Leymann beschreibt Mobbing in seiner Definition als negative kommunikative Handlungen. Dieses wurde in den vergangenen 25 Jahren wissenschaftlich häufig kritisiert, da nach dieser Definition Handlungen, welche nicht mit Kommunikation in Verbindung stehen, gänzlich ausgeschlossen wären. Weiterhin seien die Einteilungen in die fünf Kategorien nicht systematisch begründet, so die Kritik von Neuberger. Er empfiehlt, als eine Möglichkeit, die Einteilung in die Maslow'sche Bedürfnispyramide, bei der zwischen fünf Grundbedürfnissen unterschieden und somit eine umfassendere Zuordnung möglich wird.

Abb. 5: Maslows Bedürfnispyramide

Fünf Grundbedürfnisse:
<ul style="list-style-type: none">– basale Existenzbedürfnisse (Gesundheit, Unversehrtheit, Nahrung, Schlafen etc.)– Sicherheitsbedürfnisse (Existenzsicherung, Daseinsvorsorge, Schutz etc.)– Soziale Bedürfnisse (Zugehörigkeit, Kontakt, Beziehung usw.)– Ich-Bedürfnisse (Ansehen, Respekt, Geltung, Anerkennung usw.)– Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Wachstum, Entfaltung, Würde etc.)

Quelle: eigene Darstellung entnommen aus Neuberger, 1999, 29.

Ein weiteres prägnantes Merkmal von Mobbing ist, nach Ansicht vieler Autoren, die Ausgrenzung bzw. die Isolation von Mobbingbetroffenen. Dieses geschieht in der Regel durch Kommunikation bzw. eben einem Kommunikationsabbruch, zumindest auf verbaler Ebene. Durch den Ausschluss aus dem kommunikativen sozialen Geschehen erfolgt eine Isolation des Betroffenen und dieses macht deutlich, dass die sozialen Bedürfnisse (siehe Abb. 5) eine wichtige Rolle im Mobbinggeschehen spielen.

In der Definition von Leymann werden jedoch lediglich negative kommunikative Handlungen benannt. Diese Beschreibung des Phänomens erscheint an dieser Stelle nicht hinreichend, da Mobbing nicht ausschließlich über kommunikative Handlungen geprägt ist und die aufgeführten Handlungen nicht eindeutig als negativ zu bezeichnen sind. Für Dritte können die beschriebenen Handlungen aufgrund ihrer Alltäglichkeit nicht eindeutig als Mobbinghandlungen zugeordnet werden. Zuweilen stellen sie ein typisches Arbeitsverhalten in Unternehmen dar, z. B. der Begriff ‚ständige Kritik an der Arbeit‘. Hier kommt es auf den Kontext an; in welchem Umfeld, in welcher Ansprache und in welchem Rahmen diese Kritik geäußert wird. Im Rahmen eines Mitarbeitergespräches, unter objektiven Feedbackregeln, gehört Kritik als Werkzeug zum Management, um eine Verbesserung der Zusammenarbeit und/oder der Arbeitsergebnissen zu erreichen. Auch andere Handlungen sind nicht ausdrücklich als Mobbinghandlungen einzuordnen, hier sind ebenfalls Interpretationen möglich (vgl. Lackmann, 2006, 61).

Leymann formuliert in seinen Handlungsebenen nicht durchgängig aus einer Perspektive heraus, sondern wechselt aus der Ebene der Mobbingbetroffenen zu den Mobbingbeteiligten, welche Leymann mit ‚man‘ bezeichnet. Diese Vorgehensweise ist verwirrend und macht den Prozesscharakter von Mobbing nicht deutlich.

Ebenso ist es fragwürdig, die Mobbingvorfälle ausschließlich rückwirkend aus Sicht der Betroffenen zu rekonstruieren (wie es durch 300 Interviews geschehen ist). Das käme dem Unfallbericht eines Schwerverletzten gleich, mit der Schilderung des Tathergangs einzig durch das Opfer. Hier fehlt die systemische Betrachtung des Mobbinggeschehens, um der Komplexität Rechnung zu tragen.

Durch eine Berücksichtigung von Handlungen/Ergebnissen und Zeitabläufen, mit der Ergänzung zusätzlich alle beteiligten Personen (ihrer Interessen, Interaktionen und Beziehungen) sowie den ermöglichenden und beschränkenden Bedingungen zu betrachten, würde ein umfassendes Bild des Mobbinggeschehens ergeben. Diese Faktoren ließen sich jedoch kaum noch transparent in einem Modell darstellen, da es stark vernetzt wäre und mehrere Dimensionen hätte (vgl. Neuberger, 1999, 84 ff.).

Kritisch anzumerken ist ebenfalls die zeitliche Definition von Mobbing. Die zeitliche und zyklische Einteilung von Mobbinghandlungen führt zu einer Entweder-Oder-Entscheidung. Hierzu (vgl. Merk, 2014, 36) liegen individuelle Fälle vor, in denen die Mobbingphase deutlich kürzer andauerte, wesentlich intensiver war und mit einer Kündigung der Betroffenen endete. Nach der Definition von Leymann wären diese Fälle jedoch keine Mobbingvorfälle gewesen, da der zeitliche Rahmen nicht erfüllt worden wäre.

„Interessant sind vor allem die hohen Quoten der Betroffenen von kurzen Mobbingprozessen in Bezug auf Krankheit, freiwilligen Arbeitsplatzwechsel im Betrieb und Kündigung. Sie zeigen, dass die kritische Haltung zu einer Definition, die erst nach einer Mindestdauer von sechs Monaten von Mobbingfällen spricht, berechtigt ist“ (Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff, 2002, 55 f., 88).

Im Verlauf der weiteren Forschungen zum Thema modifizierte Leymann 1995 seine ursprüngliche Definition.

Er fügte seiner früheren Definition mit den Aspekten Status-Beziehungen der Beteiligten, subjektives Belastungserleben und Diskriminierung/ Isolation des Opfers weitere Merkmale hinzu:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist:

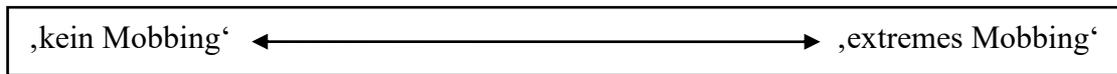
- (1) und von einer oder einigen Personen systematisch,
- (2) oft und während längerer Zeit
- (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis
- (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Quelle: Leymann, 1995, 18 in Eisermann, de Costanzo, 2011, 16.

Hier nähert Leymann sich dem Verständnis anderer Experten, indem er die zeitlichen Faktoren anpasst, weiterhin sieht er die Ausweglosigkeit des ungebremsten Mobbing-Prozesses auch in seiner revidierten Definition als gegeben an (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 17). Die Sichtweise, dass der Mobbingprozess nach der Definition von Leymann als unabdingbar verstanden wird, ohne Handlungsmöglichkeiten des Betroffenen oder Beteiligten, ist nach Ansicht der Verfasserin, unzureichend. Es gibt in der Literatur verschiedene Autoren (Neuberger, 1999, Esser & Wolmerath, 2003, Rothe, 2003), welche Konzepte aus der Kommunikations- und Konfliktforschung zur Betrachtung von Mobbing heranziehen. Der Mobbingprozess fällt nicht einfach vom Himmel und ist da, sondern hat ebenso eine Entstehungsgeschichte wie ein sozialer Konflikt. Die einseitige Sichtweise auf die Entstehung von Mobbing lässt sich vielleicht damit erklären, dass es keine allgemeingültige Definition für Mobbing gibt und je nach Standpunkt des Betrachters unterschiedliche Handlungen und Verläufe dem Prozess zugeordnet werden. Nähere Ausführungen hierzu s. Kap. 4.2 Prävalenz.

Es erscheint daher sinnvoll, Mobbing als ein Kontinuum zu betrachten, das sich zwischen den Polen ‚kein Mobbing‘ und ‚extremes Mobbing‘ aufspannt, um somit dem individuellen Prozessgeschehnissen gerecht zu werden. Dadurch würden sich verschiedene Grade der Mobbingintensität definieren lassen, welche anhängig von der Kombination aus Inhalten, Schweregraden, Häufigkeiten und Dauerangaben sind (vgl. Neuberger, 1999, 38).

Abb. 6: Mobbing-Kontinuum



Quelle: übernommen aus Neuberger, 1999, 38.

4.1.1 Der Blick auf die Täter-Opfer-Zuschreibung

In vielen Artikeln, Schriften und Studien wird immer wieder die Zuordnung in Täter und Opfer von Mobbingvorfällen getätigt. In neueren Auflagen wird auch ergänzend der Begriff des Mobbingbeteiligten oder auch ‚Mobbingmöglichmakers‘ verwendet.

Das sehr komplexe Mobbinggeschehen wurde im vorherigen Abschnitt ausführlich beschrieben und somit lässt sich, auch im Verständnis von Kap. 2 und 3, aus heutiger Sicht eine direkte Zuschreibung von Tätern und Opfern nicht mehr vornehmen, bzw. ist dieses wenig konstruktiv und verstellt den Blick auf systemische Bedingungen im Mobbinggeschehen.

„Daher sollte vom Begriff Opfer Abstand genommen werden und zur Terminologie der Mobbingbetroffenen übergegangen werden. Mit Opfer wird zumeist eine Handlungsunfähigkeit assoziiert“ (Kolodej, 2005, 71).

In der Literatur hat diese Terminologie erst vor wenigen Jahren Einzug gehalten und daher gibt es nach wie vor wichtige Artikel und Schriften in denen die Begriffe Opfer-Täter noch Verwendung finden. Aufgrund ihrer für den Betrachtungsgegenstand relevanten inhaltlichen Aussage werden diese Publikationen trotz dieser veralteten Terminologie dennoch in dieser Arbeit zitiert.

Dazu Resch:

„Das typische Mobbing-Opfer gibt es nicht. Es kann tatsächlich jeden treffen, ganz normale Menschen, Frauen wie Männer. Mobbing hat selten einen sachlich nachvollziehbaren Grund in der Person. Allerdings sind Menschen gefährdeter, wenn sie sich auf irgendeine Weise von anderen Kollegen unterscheiden“ (Resch in Ausfelder, 2001, 80).

Dieses können Menschen mit Behinderung (psychisch, seelisch wie auch körperlich) sein, Menschen mit unterschiedlichen Religionen, Frauen und Männer mit unterschiedlicher sexueller Neigung, Menschen mit anderen Hautfarben und Kulturen und vielem mehr, um nur einen minimalen Einblick in die Vielfältigkeit von Andersartigkeit zu geben.

Persönlichkeitsmerkmale und bestimmte Verhaltensweisen können zwar das Entstehen von Mobbing begünstigen und dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass es in Folge eines Konflikts zu einem Mobbingprozess kommen kann. Im Verständnis des bereits vorliegenden Teils dieser Arbeit, kann eine Entstehung im Mobbingfall nicht ausschließlich einer Partei oder Person zugeordnet werden, sondern es sollte nach multiperspektivischer Sicht auch die Organisation und das Umfeld in seinen Strukturen und Arbeitsweisen berücksichtigt werden.

Wenngleich einige Autoren in diesem Zusammenhang von einem ungleichen Kräfteverhältnis sprechen, welches zu Gunsten einer Partei verschoben sei, so sollte dieses nicht automatisch dazu führen, dass Betroffene als passive Empfänger verstanden werden (vgl. Kolodej, 2005, 23). In Erweiterung dieses Gedankens, ist die Definition von Neuberger (siehe Anlage A 4) hervorzuheben, da diese, obwohl sie im ersten Blick sehr einfach erscheint, sehr prägnant auf die Täter-Betroffenen-Perspektive hinweist. Durch die Verknüpfung des Eskalationsmodell von Glasl mit Neuberger's Definition, wird die dynamische Wirkungsweise von Aktion und Reaktion durch die Parteien deutlich.

Die entscheidende Erweiterung zur Definition von Leymann liegt demnach in dem Aspekt, dass die Aktivität im Mobbingprozess von beiden Parteien ausgeht.

Von der Täter-Opfer-Zuschreibung möchte die Verfasserin Abstand nehmen, da bis auf einige wenige Ausnahmen, wie z. B. im Fall von personell-strategischem Mobbing, eine Dynamik zwischen den Akteuren besteht (vgl. das Fallbeispiel „Michael“ in der Anlage A 6).

„Mobbing ist somit keine einseitige Täter-Opfer-Relation, sondern ein dynamisches Hin und Her von Attacke und Gegenwehr, bei dem erst am (vorläufigen) Ende bilanziert und zugeschrieben (Sieger-Verlierer, Täter-Opfer) werden kann“ (Neuberger, 1995, 12).

Rothe ist in ihrem Verständnis von Kommunikation und dem Prozessgeschehen von Mobbing noch konsequenter, indem sie nicht von einer dyadischen sondern triadischen Relation und Kommunikation spricht (vgl. Rothe, 2003, 306). Das bedeutet, es gibt mehr als nur die geläufige Sicht auf Täter und Opfer, in der Erweiterung der Ebene der Menschen, welche den Mobbingprozess wahrnehmen und ignorieren bzw. verleugnen. Diese Beteiligten gilt es in die Betrachtung mit einzubeziehen, da sie ebenso ein Teil der Dynamik innerhalb des Prozesses sind.

Von Ausfelder heißt es dazu: „Der schwedischen Forschung ist kein Fall bekannt, wo nicht ein Vorgesetzter (und wenn der mobbt: dessen Vorgesetzter) den Konflikt nicht schon früh hätte in den Griff bekommen können“ (Ausfelder, 2001, 36) und Leymann führt dazu ergänzend aus: „Aber man sieht zu oder weg. Keiner kümmert sich darum und man lässt es so wei-

terlaufen. Man kann also behaupten, dass ein Konflikt zu Mobbing oder Psychoterror werden kann, weil er sich eben dazu entwickeln darf“ (Leymann in Ausfelder, 2001, 36).

Mit der Frage nach dem Mobbingverursacher und seinen vermeintlich auslösenden Handlungen sollte sehr sorgsam umgegangen werden, da eine Schuldzuweisung sonst sehr leichtfertig erfolgen könnte. „Wird jemand des Mobbings beschuldigt, ist dessen Kooperationswilligkeit schlagartig reduziert und in gleichem Maße die Fokussierung auf den Verteidigungswillen in einer ‚win-lose-Qualität‘ gesteigert“ (Lenz-Kruschinski, 2015, 28). Neuberger (1999) hat viele Beispiele aus der Literatur reformuliert (vgl. Anlage A 7), indem er das ‚Opfer‘ überzeugend zum ‚(Mit)-Täter‘ werden lässt. Es wird dadurch deutlich, wie durch die Art und Weise des Agierens des Mobbingbetroffenen ein Beitrag zur Inkongruenz der Kommunikation entstehen kann.

„Befragungen haben ergeben, dass Mobber vielfach keinen Zusammenhang zwischen einzelnen Mobbinghandlungen herstellen, also die Prozesshaftigkeit leugnen“ (vgl. Zapf, 1999, 18 in Rothe, 2003, 309).

Rothe nennt dieses das Phänomen der Rationalisierung, denn die negativen Mobbinghandlungen bedeuten eine Nichteinhaltung der offiziellen Normen und verursachen beim Mobber möglicherweise Schuldgefühle. Mobbingverursacher werten ihr eigenes Handeln als wesentlich harmloser, sogar als sozial akzeptabel oder versuchen es zumindest als verständlich oder nachvollziehbar darzustellen, um so ihre Schuldgefühle zu entkräften. Nach Rothe entsteht hier eine kognitive Dissonanz, welche für den Mobber unerträglich wäre, wenn nicht durch die Rationalisierung des Geschehens ein Weg bestünde, um mit den Schuldgefühlen umzugehen. Im Resultat sind es immer Einzelereignisse, die vom Mobber ausgehen, welche einzeln betrachtet kein Mobbingfall bedeuten würden, sondern erst in der Summe der Handlungen und mit den individuellen negativen Auswirkungen für den Betroffenen zum Mobbingfall werden (vgl. Rothe, 2003, 309).

„Es gehört mit zum Mobbingprozess, die Gemobbten für paranoid zu erklären, wenn sie aus Einzelereignissen ein vermeintlich prozesshaftes Geschehen machen“ (Rothe, 2003, 309).

Hervorzuheben ist, dass ein Mobbinggeschehen zu psychosozialen Ausnahmezuständen führen kann und dann mit erheblichem Leid und Folgen für den Betroffenen verbunden ist. Diese Folgen bleiben trotz der obigen Ausführungen von der Verfasserin unbestritten.

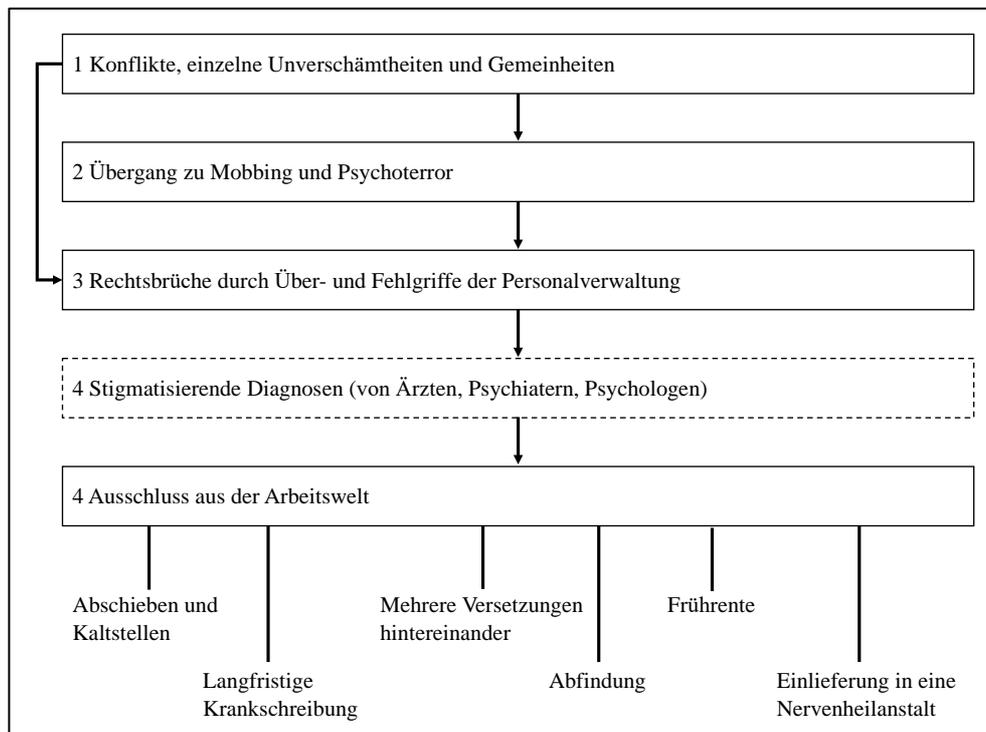
Abschließend lässt sich feststellen, dass von einem Zusammenwirken von Mobbingverursachern, Mobbingbetroffenen und Beobachter, Duldern oder auch ‚Möglichmachern‘ gesprochen werden kann.

4.1.2 Mobbing als Prozess fehlgeleiteter Kommunikation

Im Mobbingfall gilt es Ereignisse auf ihre Zusammenhänge hin zu überprüfen: Geht es um einzelne Aktionen oder handelt es sich um eine prozesshafte Entwicklung? Dieses ist relevant, um daraus weitere Interventions- oder noch wichtiger, Präventionsansätze für heutige Arbeitsbereiche zu entwickeln oder bestehende modifizieren zu können.

Leymann hat Mobbing als Verlaufsform abgebildet und in jeweils einzelnen Phasen linear gegliedert. Anmerkend schränkt Leymann ein, dass nicht jeder Mobbingbetroffene zwingend alle Phase durchleben muss, deshalb wird der Übergang von Phase 1 zu Phase 3 durch einen gesonderten Pfeil dargestellt.

Abb. 7: Mobbingverlaufsform von Leymann



Quelle: Leymann, 1995, in Lenz-Kruschinski, 2015, 25.

Diese Verlaufsform veröffentlichte Leymann zuerst mit lediglich vier Phasen, erst in einer späteren Arbeit hat er die weitere Phase der Stigmatisierung hinzu gefügt. Diese ist in der Abbildung als gestrichelte Phase gekennzeichnet. Es gibt zahlreiche Autoren, die auf dieses Modell Bezug nehmen und damit arbeiten.

So hat Busch (2007,13) in ihrer Arbeit dazu die vier Haupt-Phasen der Mobbingverlaufsform (ohne die Stigmatisierung) wie folgt eingliedert und kommentiert:

1. Phase: Konflikte, einzelne Vorfälle (von 73,3% der Betroffenen erlebt)
Ein ungelöster oder schlecht bearbeiteter Konflikt löst den Mobbingprozess aus und zieht erste persönliche Angriffe gegen eine bestimmte Person nach sich.
2. Phase: Psychoterror setzt ein (89,3%)
Der Konflikt tritt in den Hintergrund, die Aggressionen wenden sich verstärkt und systematisch/er gegen die betroffene Person. Ihr Selbstwertgefühl nimmt drastisch ab, Ausgrenzung und Isolierung nehmen zu.
3. Phase: Der Vorfall wird offiziell; arbeitsrechtliche Sanktionen (61,0%)
Die Entwicklung eskaliert. Die systematische Schikane beeinträchtigt die Arbeitsleistung der gemobbten Person erheblich; darüber hinaus wird sie als Problem betrachtet, dem mit der Androhung arbeitsrechtlicher Maßnahmen (Abmahnung, Versetzung oder Kündigung) begegnet wird.
 - die stigmatisierenden Diagnosen (von Ärzten, Psychiatern, Psychologen) werden von Busch nicht berücksichtigt. (Anmerkung der Verfasserin).
4. Phase: Der Ausschluss (59,0%)
Das Ende des Mobbingfalls: Der Betroffene verliert häufig den Arbeitsplatz (Eigenkündigung, Kündigung/Auflösungsvertrag) oder scheidet ganz aus der Arbeitswelt aus. Psychosomatische Krankheiten und andauernde Arbeitsunfähigkeit sind nicht selten die Folge.

Die angegebenen Prozentsätze entnimmt Busch dem Mobbing-Report 2005 (Busch, 2007, 13). Busch schließt sich der Sichtweise Leymanns an, indem sie nach der Auswertung der vorhandenen Studien, wie dem repräsentativen Mobbing-Report (2002), diese Verläufe mit Prozentsätzen der Betroffenen ergänzt hat.

Dazu möchte die Verfasserin an dieser kritisch anmerken, dass das Verlaufsmodell in seiner Sichtweise möglicherweise zu einseitig ist. Es lässt keine systemtypischen Wechselwirkungen zwischen den Prozessbeteiligten erkennen und zudem werden mögliche Ursachen oder Einflüsse zum Entstehen des Ereignisses nicht beleuchtet. Aus der Sichtweise Leymanns und auch der von Busch, ist einzig der Verlauf aus Sicht des ‚Opfers‘ relevant. In seiner nachträglich eingefügten Phase der Stigmatisierung (Leymann, 1995, 46) kritisiert Leymann die klini-

sche Sicht mittels einer Diagnostik auf Mobbingbetroffene. Gleichwohl geschieht dieses ebenso in seinem Verlaufsmodell, was in der Folge widersprüchlich wirkt.

Im Weiteren wirken die Ausführungen (siehe nachfolgendes Zitat von Leymann), zum Teil sehr polemisch und erscheinen dadurch für den kritischen Betrachter als fragwürdig.

Leymann kommentiert die 3. Phase wie folgt:

„Dadurch, dass der Fall nun von der richtigen Instanz aufgegriffen wird (Arbeitgeber, Betriebsrat, Gewerkschaft), ist er nun auch offiziell zum Fall geworden. Der Aktionsradius des Opfers ist mittlerweile stark eingeschränkt. Was es auch tut, die Umwelt schreibt die Spielregeln vor. Jede Handlung wird nun von Voreingenommenen, oft feindlich Eingestellten, begutachtet – und meistens verworfen. Dies ist der Grund dafür, dass das Opfer so hilflos wird und selbst kaum noch etwas tun kann. Und deshalb ist es auch so schwer, dem Opfer einen Rat zu geben. Sinnvolle Ratschläge können sich eigentlich nur an die Täter richten und ebenso an Arbeitgeber und Betriebsrat, die sich falsch verhalten“ (Leymann, 2009, 14. Aufl., 63).

Leymann geht in seinen Ausdifferenzierungen davon aus, dass die 3. Phase erst nach etwa einem halben Jahr Dauer offiziell deutlich wird.

Im Verständnis dieser Arbeit sind Leymanns Ausführungen in dieser Form nicht haltbar, da in seinem Verlaufsmodell, wie oben bereits erwähnt, nur eine Sicht auf den Mobbingfall deutlich wird: die des Opfers. Leymann geht von einem linearen Verlauf aus und die Möglichkeit einer Schlichtung bzw. eines korrektiven Eingriffs durch eine dritte Partei kommt überhaupt nicht in Betracht. Der fehlende Blickwinkel auf mögliche Bedingungen zum Entstehen des Mobbing wurde bereits erwähnt. Neuberger vergleicht deshalb, möglicherweise nicht zu Unrecht, Leymanns Verlaufsmodell als eine Analogie zu einem labelling-theoretischen Karriere-Modell (vgl. Neuberger, 1999, 84 ff.).

Das Eskalationsmodell erscheint insofern geeigneter, als das 4-5-Phasenmodell von Leymann, da es einen Konflikt wesentlicher differenzierter und vor allem konsistenter widerspiegelt. Dieses wird dadurch deutlich, dass auf jeder Stufe der Eskalation, markiert mittels der Regressionsschwellen, eine Veränderung oder auch einen Ausstieg aus dem Konflikt möglich wäre (vgl. Kap 3.4).

In Glasls Modell werden Unterscheidungen von Motivation und Einstellungen, Perzeptionen, Interaktionen und Beeinflussungsmethoden erläutert und das skizzierte fatale Ende des Modells nicht als unausweichlich präsentiert (vgl. Neuberger, 1999, 185).

Glasl, mit seinem anthroposophisch geprägten Menschenbild, verfasste dazu mehr als eine Vision zu verstehen:

„Jeder Konflikt stellt nach unserer Anschauung große Herausforderungen an unser Ich, d.h. an die integrative Kraft unserer Persönlichkeit oder Gruppe bzw. Organisation. Ohne einen Akt der Bewusstseins-Anstrengung, ohne Besinnung auf die eigenen Intentionen, auf die eigene Moralität, auf den eigenen menschlichen und sozialen Standort, droht der Konflikt einen verhängnisvollen Lauf zu nehmen. Auch Prozeduren oder Konfliktlösungs-,Mechanismen‘ können einer weiteren Eskalation des Konfliktes nicht wirksam Einhalt gebieten, es sei denn, dass sie im Wesen dafür sorgen, dass trotz der abschüssigen Tendenz im Konfliktprozess Raum für Abwägen, Besinnung und Entscheidung gegeben wird“ (Glasl in Neuberger, 1999, 185).

Dieses Zitat unterstreicht die Ansicht der Verfasserin, dass egal, ob als ungelöster Konflikt oder bereits eskaliert als Mobbing, es die Auseinandersetzung mit sich selbst erfordert. Die Eigenreflektion ist nur im Austausch mit Anderen - nur in der Kommunikation mit einem Gegenüber möglich. Kommunikation kann somit als Ursprung von Konflikten und in der Folge auch von Mobbing gesehen werden und wäre in deren Folge eine fehlgeleitete Kommunikation, welche sich aus unterschiedlichsten Gründen negativ weiterentwickelte.

4.1.3 Ursachen zur Entstehung von Mobbing

Die Frage nach den Ursachen von Mobbing ist im Hinblick auf Prävention- und Interventionsmaßnahmen wichtig, um entsprechend umsichtig und erfolgreich zu handeln.

„Gemobbt wird, wer zwischen sich und anderen eine unerträgliche Diskrepanz eröffnet. Die Gemobbten stellen eine Norm auf bzw. folgen einer Norm, und zwar der öffentlich anerkannten, der formellen Norm“ (Rothe, 2006, 235).

Dieses lässt sich anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Eine junge, motivierte Frau tritt in einem Unternehmen ihre neue Arbeitsstelle an und folgt den formellen, offiziellen Regeln ihres neuen Arbeitsgebers. Sie beweist Arbeitsleistung und Engagement und gerät dadurch möglicherweise in einen Konflikt zu den bestehenden informellen Regeln, welche sich in der Kollegenschaft geformt haben. Welche lauten könnten: ‚Hier wird nicht mehr gearbeitet als unbedingt notwendig‘. In der Folge dieses Widerspruchs kann ein kalter Konflikt entstehen. Offiziell darf diese Haltung der Belegschaft nicht bestehen, da die formalen Regeln anders lauten, durch die erfolgreichen Arbeitsergebnisse der neu-

en Kollegin ist jedoch die Diskrepanz offensichtlich. Im weiteren Verlauf des Geschehens, wenn keine Auflösung des Konflikts geschieht, kann hier ein Mobbingfall entstehen.

Die Arbeits- und Wirtschaftspsychologin Gabriele Elke dazu:

„Es gibt in jeder Organisation unausgesprochene Regeln und Normen. Die Grundgesamtheit dieser gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen [...] sowie die geteilten Verhaltens-, Denk und Problemlösungsmuster stellen die Kultur eines Unternehmens dar“ (Elke, 2011, in Matyssek, 2011, 23).

Die Verletzung oder Missachtung von Normen, wie in dem genannten Beispiel auch noch durch Unkenntnis, kann eine multifaktorielle Ursachenforschung erfordern. Bei dem angeführten Beispiel sind mögliche betriebliche Ursachen, z.B. die der Organisation der Arbeit das wahre Problem, weitere Ursachen könnten auch im Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern liegen oder auf persönliche Probleme einzelner Mitarbeiter zurückzuführen sein.

„Richtig ist deshalb wohl, dass sowohl die betrieblichen Arbeitsfaktoren, die Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten, wie auch das soziale Umfeld Mobbing verursachen oder zumindest begünstigen können. Das Zusammenspiel aller dieser Faktoren bestimmt die Art und Weise, die Intensität und die Dauer von Mobbinghandlungen“ (Merk, 2014, 68).

Kolodej (2005) führt in ihrer Arbeit dazu eine umfangreiche Liste von weiteren möglichen Ursachen auf. Neben denen von Merk bereits genannten, fügt sie mangelnde Transparenz, Mangel an ethischen Normen und Werten, schlechte Kommunikationsstrukturen, Führungsverhalten und -stile, mangelnde Streitkultur, Neid, Ängste, Antipathien, individuelle Ursachen usw. hinzu (vgl. Kolodej, et al.). Damit ist Kolodej nicht die einzige Autorin in Fachkreisen, welche ein breites Feld von Ursachen erkennt und somit im Mobbingfall immer eine vielschichtige Betrachtung des Hergangs für notwendig erachtet.

In dem Gedankengang nach den möglichen Ursachen folgend, kann sich die Frage ergeben, ob Mobbing immer eine gezielte Bösartigkeit durch den Verursacher darstellt oder ob sich Mobbing auch ohne Absicht dazu entwickeln kann? In vertrauenswürdigen Veröffentlichungen zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing wird die Mehrheit der Mobbingfälle als Prozessform verstanden, in denen sich die Beteiligten der Tragweite ihrer Handlungen meistens nicht voll bewusst sind.

Sehr gut veranschaulicht dieses das Zitat von Meschkutat und Stackelbeck:

„Lange war die Ausfaltung weit verbreitet, für Mobbing sei ein ‚aggressiver Täter‘ verantwortlich, der sich in seinem Arbeitsumfeld ein ‚hilfloses Opfer‘ sucht, um es zu quälen. Mobbing lässt sich jedoch nicht auf ein simples Täter-Opfer-Schema reduzieren. [...] Zu nennen sind zunächst die Fälle, in denen tatsächlich von Beginn an zielgerichtet und systematisch attackiert wird. [...] Zudem gibt es Unternehmensleitungen, die Mobbing als Strategie zur Reduzierung von Arbeitskräften betreiben. Diese Arten von Mobbingfällen kommen zwar in Unternehmen vor, aber in der Mehrheit der Fälle entwickeln sich Mobbing und auch der vorhergehende Konflikt weniger spektakulär und eher schleichend. Die Verteilung der Rolle von ‚Täter und Opfer‘ bleibt lange unklar. [...] Insbesondere zu Beginn der Auseinandersetzung soll weder jemand absichtlich gemobbt, noch heraus gedrängt werden. Erst im Verlauf der Eskalation kristallisiert sich im Zusammenspiel von Aktion und Reaktion heraus, wer sich sichtbar durch die psychische Belastungssituation verändert und zum Unterlegenen wird (vgl. Meschkutat, Steckelbeck, 2010 in Lenz-Kruschinski, 2015, 32).

„Vom Gesichtspunkt der Entstehungsbedingungen von Mobbing stellt die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2002a) in Hinblick auf Konflikte fest, dass bei Mobbing zwischen Fällen zu unterscheiden sei, die

- als Folge eines eskalierenden Konflikts zu betrachten sind, und
- Fällen, in denen das Opfer nicht in einen Konflikt verwickelt ist, sondern in eine Situation geriet, in der sich Aggressionen entfalten.“

(Eisermann, de Costanzo, 2011, 19).

Hierzu lässt sich überlegen, welche Ursachen in Fällen der zweiten Form bestehen. Die These der Verfasserin lautet, dass auch hier ein, in irgendeiner Form ein Konflikt zwischen anderen Parteien bestanden haben muss oder ein intrapersonaler Konflikt vorliegt, um somit die vorhandenen Aggressionen erklären zu können.

Somit ist die bereits beschriebene Heranführung zum Thema Mobbing in dieser Arbeit sinngebend, denn in den verschiedenen dargestellten Mobbingfällen, durch Literatur und Medien und auch exemplarisch in der Anlage, lässt die Gemeinsamkeit einer gestörten Kommunikation bzw. des Kommunikationsabbruches als Ausgangspunkt erkennen.

4.5 Prävalenz

Die ersten umfangreichen Untersuchungen zum Thema Mobbing wurden in den 90er Jahren in Schweden von Leymann und seinem Team durchgeführt. Es wurde damals eine Betroffenheitsquote von 3,5% der Bevölkerung in Schweden ermittelt. Seitdem sind mehr als zwanzig Jahre vergangen und zahlreichen Untersuchungen und Forschungen zum Auftreten von Mobbing zufolge, liegen nun sehr unterschiedliche Ergebnisse vor, es lohnt sich daher die Validität der Erhebungen zu hinterfragen. Zur Erfassung von Mobbing sind seitdem zwei Verfahren in Deutschland vorherrschend: das Leymann Inventory of Psychic Terrorization (LIPT) und die Selbstdeklaration als Mobbing-Opfer.

Dieses gilt es kritisch zu betrachten, da keine wissenschaftlich, einheitliche Definition zugrunde gelegt werden kann und auch Leymann im Laufe der Zeit seine ursprüngliche Definition mehrfach revidiert hat, sowie hinsichtlich einer Operationalisierung durch konkrete Indikatoren ebenfalls kein Konsens in der Fachwelt besteht. Es lassen sich daher zur Validitätsbestimmung dieser beiden Erfassungsmethoden keine eindeutigen Angaben machen. (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 15 f.).

Es gibt eine Vielzahl von kleinen und nicht-repräsentativen Stichproben und Erhebungen seitdem sich die Forschung mit Mobbing in Deutschland befasste. Als relevante Studien sind lediglich der Mobbing-Report (2002) in Deutschland von Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff sowie die SECO-Studie (2002) in der Schweiz zu benennen und die Arbeiten um Zapf an der Universität Frankfurt hervorzuheben. Ziel dieser Studien war es, repräsentative Aussagen zu bestimmten Merkmalen und Beanspruchungsfolgen von Mobbing zu gewinnen. „Diese Studien haben einen überwiegenden deskriptiven Charakter und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des allgemeinen Erscheinungsbildes von Mobbing“ (Eisermann, de Costanzo, 2011,33).

Aktueller sind zwei Online-Befragungen von: Jäger, *Mobbing bei Lehrkräften*, 2013/2014 und von Eisermann/de Costanzo, *Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren*, 2011 (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: BAuA). Die Untersuchung von Jäger erfolgte in allen Bundesländern Deutschlands, der Schweiz und Österreich mit einer Befragungsgröße N= 3.146 Lehrkräften. Als Hauptaussage konnte ermittelt werden, dass sich die Lehrkräfte am ehesten durch die Schulleitung gemobbt fühlen.

Ziel der Studie im Auftrag der BAuA von Eisermann und de Costanzo (2011) war, die gängigen Erhebungsmethoden in Deutschland zur Erfassung von Mobbing zu validieren. Die Stu-

die erfolgte an zwei Landesbehörden in Deutschland durch eine Online-Mitarbeiterbefragung mit N=4.952 Teilnehmern.

Der Mobbing-Report wurde in einer bundesweiten, branchenübergreifenden telefonischen Umfrage durchgeführt. Die umfangreiche Stichprobe (N=4.396) erfolgte zwischen November 2000 und Januar 2001. Zum Zeitpunkt der Befragung waren im Ergebnis 2,7% der Erwerbstätigen in Deutschland von Mobbing betroffen, das bedeutete zum Zeitpunkt der Erhebung rund 800.000 Betroffene. Aus dem Mobbing-Report ergaben sich Auszugweise weitere folgende Ergebnisse:

- Mobbing wurde in allen Branchen festgestellt, jedoch sind Branchen im pädagogischen und sozialen Bereich, Gesundheitsbereichen sowie bei Behörden besonders gefährdet
- Frauen sind häufiger von Mobbing betroffen als Männer
- Frauen unter 25 Jahren oder über 55 Jahren haben ein höheres Mobbingrisiko.

Durch die Ergebnisse des Mobbing-Reports konnten erstmals repräsentative Daten über das Ausmaß von Mobbing, Folgen und Mobbinghandlungen sowie Mobbingrahmenbedingungen in der BRD gewonnen werden.

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede fanden jedoch keine Entsprechung in repräsentativen Untersuchungen im europäischen Ausland (Norwegen, Schweden, Schweiz). Die Untersuchungsstrategien sind sehr unterschiedlich in den Ergebnissen. Eine Geschlechtsspezifität der meisten Studien und Erhebungen zeigt deutlich eine Steigerung von weiblichen Mobbingbetroffenen, was aber mehrere Gründe haben kann. Z. B. sind Frauen eher bereit über gesundheitliche Probleme zu sprechen und Hilfe anzunehmen. Außerdem sind in sozialen und erzieherischen Bereichen (welche ein erhöhtes Mobbingvorkommen aufweisen) überwiegend Frauen tätig (vgl. Schwinkerath, 2004,188).

Untersuchungen von Zapf (1999) ergaben, dass Mobbingprozesse und daraus resultierend Mobbingbetroffene besonders häufig in den Bereichen von Gesundheitsdiensten, Erziehung und Schule sowie in der öffentlichen Verwaltung zu finden sind (vgl. Franke, 2004, 178).

Um die verschiedenen Aspekte der Belastung durch Mobbing darzustellen, entwickelte Leymann nach seiner Definition mit 45 negativen Handlungen das LIPT mit entsprechend 45 Items. Mit dem LIPT wird zur Feststellung von Mobbing eine Klassifikation von Vorgängen eingeführt (operational classification method, OCM). In dem OCM-Verfahren erfahren die Befragten vorab nicht, um welches Befragungsthema es in der Befragung geht. Es zeigte sich

zudem, dass die von Leymann erstellte Liste mit 45 negativen Handlungen zum Teil doppelt im Sinne der Bedeutung waren und zusammentrafen mit sehr selten berichteten Fragen. In den 45 Handlungen galten bisweilen die gleichen Kriterien für Unterbrechungen im Vortrag wie für Bedrohung durch körperliche Gewalt. Deshalb wurden Teile aus dem Inventar entfernt und es entstand, im Sinne der Testökonomie, ein verkürzter Fragebogen mit 31 Items (LIPT 31) (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 35).

Die Frage nach der Selbstdeklaration erweist sich ebenso als fragwürdig, da Selbstauskünfte nach vollendetem – seltener auch im Verlauf des Mobbingprozesses erfasst wurden. Eisermann und de Costanzo sehen eine Problematik darin, subjektiv hoch beanspruchte Personen als Informationsquelle für die objektive Identifikation von Ursachen im Mobbingfall zu nutzen (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 11).

„Sowohl Meschkutat et al. (2002) als auch die SECO-Studie (2002) und auch die Untersuchungen des Arbeitskreises um Zapf verwenden sowohl des LIPT als OCM-Index als auch die direkte Frage zur Rolle als Mobbing-Opfer. Die Selbstdeklaration führt dabei zu deutlich geringeren Prävalenzraten als die Messung mit einer OCM. [...] Alternative Fragebögen im Sinne einer OCM, aber mit psychometrischen Eigenschaften wurden in Weiterentwicklung des Leymann'schen Ansatzes im skandinavischen Raum erarbeitet: die ‚Work-Harassment Scale‘ von Björqvist und Österman (1992) und der ‚Negative Acts Questionnaire (NAQ)‘ (Eisermann, de Costanzo, 2011, 35).

Der NAQ wurde in Norwegen erarbeitet und stellt 22 Items, welche faktorenanalytisch begründete Dimensionen mit ‚personal derogation‘ und ‚work related harassment‘ Mobbing erfassen sollen. Die psychometrischen Messeigenschaften wurden systematisch geprüft und als valide angesehen. Eine deutsche Version des NAQ liegt offensichtlich bisher nicht vor. In Deutschland werden daher die bekannten Verfahren, LIPT, in jüngerer Zeit das LIPT 31 und die Fragestellung der Selbsteinschätzung als Mobbing-Opfer für Untersuchungen zum Thema verwendet. (Eisermann, de Costanzo, 2011, 35).

Die statistischen Untersuchungen der einzelnen Studien sind aufgrund ihrer unterschiedlicher Erhebungsgrundlagen in einem konsistenten Vergleich nicht möglich. Dieses wird durch die Konstruktvalidierung von Eisermann und de Costanzo deutlich und somit sind die Ergebnisse zum Vorkommen von Mobbing in Deutschland sowie die Bedingungen und Ursachen in Frage zu stellen. Als Nebenereignis ihre Studie konnten Eisermann und de Costanzo eine unerwartet hohe Rate von Depressivität unter den Teilnehmern der Stichprobe wahrnehmen. Laut

WHO (World Health Organization, 2005) zählen die Nicht-Infektionskrankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankung, Erkrankung des Muskel- und Skelettsapparates, Krebserkrankungen neben Depressionen zu den großen gesundheitlichen Risiken.

Die veröffentlichten Zahlen zu Mobbingvorkommen und dessen mögliche Ursachen, können so lediglich als Richtgrößen und als Hinweis für einen möglich immer noch tabuisierten Umgang mit Mobbing in den Unternehmen gelten. Die Ergebnisse bieten auch einen groben Überblick, um damit hinsichtlich neuer veränderter und sich weiterhin verändernden Arbeitsbedingungen als Anlass zur weiteren Erforschung des Phänomen Mobbing zu geben. Dafür lässt die Studie: *Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen als empirische Bestandsaufnahme* (2014) von Jäger erste Einblicke für den weiterhin bestehenden Bedarf der Mobbingforschung mit der Erweiterung des Cybermobbing erkennen.

In der Forschung besteht dahingehend Übereinstimmung, dass Mobbingbetroffene mit der Verschärfung des Geschehens zunehmend Verluste der eigenen Ressourcen durch den oder die Mobbingverursacher erleiden. Durch die entstandene Viktimisierung des Betroffenen im Mobbingverlauf, wird die konfliktbelastete Situation verstärkt und der Betroffene empfindet eine Verletzung seiner eigenen grundlegenden Bedürfnisse durch die Verwirklichung der Interessen der Gegenpartei (vgl. Matthiesen, Einarsen, 2004, Zapf, 2004 in Eisermann, Costanzo, 2011, 26).

„Zusammenfassend kann gesagt werden, dass trotz unterschiedlicher Definitionen der Messverfahren und trotz kultureller Differenzen 1% bis 4% der Arbeitnehmer Erfahrungen mit Mobbing haben, 8% bis 10% mit gelegentlichem Mobbing konfrontiert sind und dass 10% bis 20% mit negativen sozialen Verhalten bei der Arbeit zu tun haben, was aber nicht die Definition von Mobbing erfüllt. Frauen scheinen öfters Opfer zu werden, während Männer eher zu den Tätern gehören“ (vgl. Zapf u.a. 2003 in Schwickerath, 2004, 188).

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei Mobbing nicht um betriebliche Einzelfälle handelt, sondern dass es in ca. 2/3 der Unternehmen bereits vorher andere Fälle gegeben hat und weitere Fälle von Betroffenen offensichtlich zeitgleich bestehen (vgl. Schwickerath, 2004, 188).

4.6 Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing

Der Zusammenhang von Gesundheit und Arbeit ist ein gesellschaftspolitisches Thema mit einem großen Bedeutungspotenzial, welches aber, weder offiziell in der Politik noch in der Bevölkerung im vollen Umfang angekommen ist. Arbeit hat eine hohe Bedeutung für die ge-

sellschaftliche Wertschätzung und ist somit in einem engen Kontext zur eigenen Selbstwertschätzung zu sehen. Dadurch ist es verständlich, dass anhaltende soziale Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz, in Verbindung mit erheblichen Behinderungen der Ausführung dieser Arbeit sowie massiver Leistungseinschränkung, Ausmaße annehmen können, welche in der Folge zu einer existenziellen und selbstwertbedrohlichen Situation werden können (vgl. Zielke, 2004, 43 in Schwickerath, 2004).

Wertschätzung zeigt sich nicht nur im kollegialen Miteinander, sondern sollte auch die Grundlage einer gesunden Mitarbeiterführung sein. Wertschätzung als Grundbedürfnis ist auch Teil der Maslow'schen Bedürfnispyramide (vgl. Kap. 4.1) und somit universell Privat- und Arbeitsleben betreffend. Die Definition von Wertschätzung nach Matyssek lautet:

Wertschätzung ist zugleich
ein menschliches Grundbedürfnis
und
eine Haltung, die sich in einer wohlwollenden Lenkung
der Aufmerksamkeit auf positive Aspekte des Gegenübers zeigt
und
sich in – insbesondere kommunikativem – Verhalten
ausdrückt.

Quelle: Matyssek, 2011, 13.

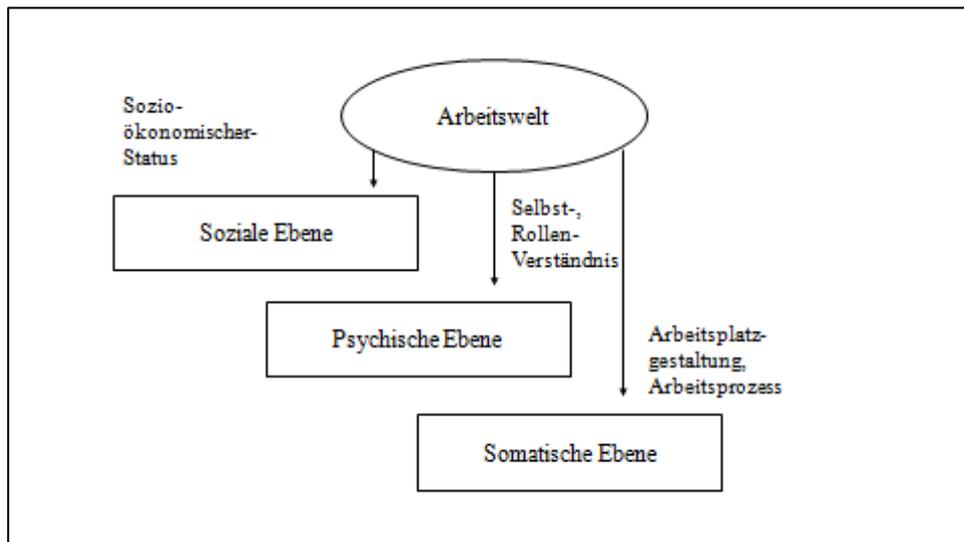
Damit ist Wertschätzung aktiv und passiv konzipiert – sie kann gegeben und empfangen werden und ist niemals Mittel zum Zweck (vgl. Matyssek, 2011, 11 ff.).

Unter dieser Betrachtung zeigt sich Mobbing in seiner destruktiven Weise. Denn Wertschätzung wird der Gegenpartei in einem Mobbingverlauf entzogen, insbesondere wird dieses durch eine Nicht-Kommunikation deutlich und zieht, nicht als einzige Ursache, häufig negative gesundheitliche Folgen für die Mobbingbetroffenen nach sich. Je nach Dauer und Intensität können sich diese in psychosomatischen oder auch somatischen Symptomen äußern.

Die Folgen von Mobbing sind ähnlich denen einer gesteigerten Stressbelastung am Arbeitsplatz, weshalb häufig auch Stresstheorien zur Erklärung für den Verlauf von Mobbingprozessen herangezogen werden. Anhand der nachfolgenden Grafik, Abb. 8 werden die Bedingungen, welche relevanten Einfluss auf den Menschen am Arbeitsplatz haben, aufgezeigt.

„Im Sinne einer zunehmenden Diskrepanz zwischen den persönlichen Ressourcen des Opfers und den Belastungen der Arbeitsumwelt, die die Möglichkeit der Bewältigung immer stärker einschränkt, kann Mobbing als eine spezielle Form von psychosozialen Stress verstanden werden“ (Eiserman, de Constanzo, 2011, 27).

Abb. 8: Belastungserleben im Erwerbsprozess



Quelle: entnommen aus Franke, 2004, 176.

Das Phänomen Mobbing ist mit seinen Folgen für die Betroffenen, auch zum Gegenstand in der Medizin geworden. In erforderlichen medizinischen oder psychotherapeutischen Behandlungen werden häufige Beschwerden von Betroffenen deutlich:

- Angespanntheit
- Nervosität
- Kopfschmerzen
- Schlafschwierigkeiten
- depressive Verstimmungen
- obsessives Verhalten
- Angststörungen
- PTSD (Posttraumatic stress disorder)

Die Posttraumatische Belastungsstörung, im Zusammenhang mit einem chronifizierten Mobbingprozess, wird in medizinischen Fachkreisen durchaus kritisch betrachtet. Fraglich ist, ob Mobbinghandlungen, mit all ihren erdenklichen Varianten, die Kriterien eines Ereignisses, wie dem einer Todeserfahrung oder der drohenden Gefahr der körperlichen Unversehrtheit umfassen (vgl. Schwickerath, Kneip, 2004, 190).

„Eine diagnostische Klärung von Mobbingprozessen muss eingebettet sein in eine gründliche und umfassende Untersuchung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitserfahrungen sowie der Arbeitsstressoren. Als ein Teilbereich möglicher Arbeitsbelastungen können sich dabei eskalierte soziale Konflikte erweisen, bei denen dann spezifisch untersucht werden muss, ob es sich hierbei um Mobbingprozesse handelt“ (Zielke, 2004, 43 in Schwickerath, 2004).

Unbestritten haben die Folgeerscheinungen von Mobbing Einfluss auf den gesamten Lebensbereich der Betroffenen, gehen also weit über den Arbeitsbereich in das private Umfeld hinein. Abhängig ist dieses nicht nur von den situativen und zeitlichen Bedingungen des Mobbinggeschehens, sondern ebenso von den psychophysiologischen Grundbedingungen des Einzelnen, seinem sozialem Umfeld und nicht zuletzt der existenziellen Bedrohung seiner Lebensgrundlage (vgl. Kolodej, 2005, 206).

Die Klinik Berus behandelt seit 1999 Mobbingbetroffene im Rahmen eines stationären Behandlungskonzept, welche unter dem negativen Geschehen am Arbeitsplatz massiv leiden.

„Das Behandlungsangebot beruht im Wesentlichen auf einem verhaltenstherapeutischen Gruppenangebot, das durch ein zielorientiertes Vorgehen geprägt ist und das neben edukativen vor allem problemlöseorientiertes und prozessorientiertes Vorgehen beinhaltet. Es werden sowohl die Anteile der Organisation, der Mobber und auch die Eigenanteile der Mobbingbetroffenen berücksichtigt, Das Therapiekonzept wird hinsichtlich Struktur-, Prozess- und Erlebnisqualität beschrieben“ (Schwickerath, Kneip, 2004, 186).

Wenn durch die medizinische Brille auf die intrapersonalen Bedingungen der Betroffenen geschaut wird, so kann nach 25 Jahren der Festlegung der Definition Leymanns festgestellt werden, dass auch im klinischen Bereich (vgl. Schwickerath et al.) eine deutliche Zuordnung im Bereich Mobbing gemacht wird. Der Bedarf hierzu war vielleicht immer schon da, mit dem Wissen und den Erfahrungen aus den vergangen zwei Jahrzehnten jedoch, lassen sich die gesundheitlichen Auswirkungen zuordnen und ihnen geeignet entgegenwirken.

Wichtiger jedoch erscheint die Frage dazu, ob sich, die bei den Mobbingbetroffenen gezeigten Beanspruchungsfolgen, tatsächlich maßgeblich aus der Belastung durch Mobbing entwickelt haben. Die Kritik dazu könnte lauten, dass eine Zuordnung erst durch die Definition Mobbing und dem damit verbundenden Labeling der betroffenen Personen entstanden ist. Zunehmend wird eine klinische Sicht auf den Mobbingprozess deutlich. Hierzu möchte die Verfasserin noch einmal an das Verlaufsmodell von Leymann (Kap. 4.3) erinnern, welcher darin eine Stigmatisierung der Betroffenen sieht.

Aber ist diese klinische Diagnostik wirklich eine Stigmatisierung? Kann der wachsende Bedarf an medizinisch-therapeutischer Begleitung nicht daher rühren, dass die Menschen heutzutage offensiver mit dem Thema psychische Belastungen umgehen, als beispielsweise vor 20 Jahren. Dennoch liegt die klinische Intervention ausschließlich bei den Mobbingbetroffenen, zum einen, weil hier die gesundheitlichen Auswirkungen deutlich dramatischer sind und zum anderen die intrinsische Motivation zur Veränderung und Beendigung der Beeinträchtigungen größer ist. Dennoch hält die Verfasserin eine Betrachtung der interpersonellen Beweggründe beim Mobbingverursacher für nicht weniger bedeutsam und eine Unterstützung, eventuell im therapeutischen Rahmen, als ebenso sinnvoll.

Hier gewinnt der Blick auf die Kommunikation an Bedeutung, denn die psychischen Wirkweisen eines intrapersonalen Konflikts im Zuge des Mobbingprozesses spielen sich demzufolge im Geist, in der Psyche, kurzum in den Gedanken der jeweiligen Person ab - es folgen viele innere Dialoge, aber im eskalierenden Verlauf des sozialen Konflikts oder im Mobbingfall, keine äußeren Dialoge mehr.

Kommunikation ist somit immer ein Transportmittel des eigenen inneren Erlebens zu den Bezugspunkten in der Außenwelt, ohne die ein Individuum nicht bestehen kann (vgl. Kap. 2.2).

4.7 Auswirkungen von Mobbing auf betrieblicher und ökonomischer Ebene

Die Auswirkungen von Mobbing in Organisationen sind nicht unerheblich und werden darin deutlich, dass eine erhöhte Fluktuation bei den Mitarbeitern besteht. Kosten durch Arbeitsausfälle sowie verminderte Arbeitsleistungen und -zufriedenheit auf mehreren Ebenen sind weitere Folgen. Das Mobbingenerleben aller Beteiligten – Mobber, Mobbingbetroffene sowie Duldender, Beobachter und andere Personen, bindet Energie, die dem Unternehmen als Arbeitsleistung nicht mehr zur Verfügung steht. Es entstehen dadurch erhebliche direkte wie auch indirekte Kosten für das Unternehmen. Neben den betrieblichen Kosten entstehen zusätzlich erhebliche volkswirtschaftliche Kosten für Kranken- und Rentenversicherungen. Hervorgerufen durch längere Arbeitsunfähigkeit des Mobbingbetroffenen, Kosten für Ärzte und Medikamente, Psychotherapien, Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen und weiterführend dazu Erwerbsunfähigkeit oder Frühverrentung. Die gesundheitlichen Folgen und deren Kosten werden häufig statistisch nicht mit Mobbing in Verbindung gebracht, sondern als psychische Erkrankungen infolge von Stress und psychischer Belastung am Arbeitsplatz genannt (vgl. Statistisches Bundesamt, et al.).

Niedl hat dazu bereits im Jahr 1995 festgestellt, dass das Phänomen systematischer Feindseligkeiten am Arbeitsplatz für den betrieblichen Arbeitsalltag nicht neu ist, sondern (zum damaligen Zeitpunkt) lediglich die Auseinandersetzung unter dem Etikett des Mobbing. Demnach stellt Mobbing in Unternehmen kein Randproblem dar, sondern ist je nach Ausprägung des Geschehens und der Anzahl der Betroffenen, als betriebliche Warnfunktion zu verstehen, die es als betriebliche Gestaltungsdefizite zu bewältigen gilt (vgl. Niedl 1995, 240).

Es obliegt der Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers, nach dem Arbeitsschutzgesetz (vgl. Kap. 5.2), Schikane am Arbeitsplatz in seinem Betrieb zu unterbinden und durch Mobbing entstehende negative Auswirkungen auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter nicht zu akzeptieren. Oftmals werden die durch Mobbing entstandenen Problematiken und das gesamte Ausmaß der Mobbingthematik von der Unternehmensführung nicht oder erst zu spät erkannt.

Das Betriebsklima ist für Merk ein wesentlicher Indikator für die vorherrschende Stimmung und Arbeitsatmosphäre sowie die Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen. In den bestehenden zwischenmenschlichen Beziehungen und der Umgangsart der Mitarbeiter untereinander zeichnet sich diese Klima deutlich ab (vgl. Merk, 2014, 15). In Anlage 8 gibt Merk eine Übersicht der Anzeichen für gutes sowie für ein schlechtes Betriebsklima.

„Neben dem Ziel höchstmöglicher Wirtschaftlichkeit haben Unternehmen die soziale Aufgabe, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen. Wirtschaftlichkeit und Humanität bilden daher keine gegensätzlichen Ziele der Unternehmensführung, denn größtmögliche Wirtschaftlichkeit ist immer erst bei der Berücksichtigung humaner Gesichtspunkte erreichbar. Denn nach den Grundsätzen der Motivationstheorie wirkt sich Arbeitszufriedenheit positiv auf die Leistung und die Anstrengungsbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters aus und umgekehrt. Damit führen Beeinträchtigungen humaner Ziele gleichermaßen zu einer Beeinträchtigung der ökonomischen Ziele“ (Merk, 2014, 55 f.).

Dieses Zitat ist fortführend zu dem Ansatz der betrieblichen Wertschätzung als humanes Ziel von Unternehmensführungen, welcher von Matyssek vertreten wird und bereits vorhergehend genannt wurde.

4.7.1 Kostenfaktor Mobbing

Es gibt in der Literatur zahlreiche Versuche, die durch Mobbing aufgetretenen Kosten in einem ökonomischen und personalwirtschaftlichen Rahmen zu bewerten. Diese Annahmen sind nach verschiedenen Autoren (Glasl, Merk, et al) als problematisch betrachtet worden, denn es

lassen sich einzelne betriebliche Vorkommnisse nicht unmittelbar dem Mobbing als allgemeine Ursache zuschreiben. In der Mehrheit sind die ökonomischen Effekte, welche einem Mobbingprozess zugeschrieben werden, stets mehreren Einflüssen und komplexen Interaktionen zuzuschreiben, so dass eine detaillierte Kostenaufstellung in differenzierter Form gar nicht realisierbar ist. Merk geht in ihrem Buch aufgrund nach ihren Berechnung bei ‚typischen‘ Mobbingverläufen von einer jährlichen Hochrechnung von 20.000 – 50.000 Euro pro Fall aus. Diese realistischen Kosten können Fehlzeiten, Leistungsminderung, Reibereien bei den Arbeitsabläufen und Kündigung zugerechnet werden, anders ist dieses bei den indirekten und nur schwer messbaren Folgekosten. In einer Hochrechnung durch die Multiplikatorwirkung kommt Merk zu einer Größenordnung von jährlichen Gesamtkosten von 50.000 bis 150.000 Euro als relevanten Betrag durch einen unerkannt gebliebenen Mobbingprozess (vgl. Merk, 2014, 60).

4.7.2 Vorgehensweise der Unternehmen zu Mobbing

Wenn diese ökonomischen und sozialen Folgen von Mobbing in der Unternehmenswelt bereits erkannt wurden, dann ergibt sich daraus die berechtigte Frage, wie Unternehmen oder auch Organisationen mit diesen ‚betrieblichen Störfall‘ (vgl. Schwickerath, 2004, 193) umgehen.

Eine Antwort dieser Frage lässt sich vielleicht am ehesten in dem nachfolgenden Kapitel Präventions- und Interventionsmöglichkeiten finden, welches dazu mögliche unternehmerische Vorgehen darstellt. Zwei weitere mögliche Erklärungen kommen aus dem Forschungsprojekt der BAuA zur Erfassung von Mobbing von Eisermann und de Costanzo. Durch die relativ geringe Prävalenzrate von Mobbing in Höhe von etwa 3,5% ergaben sich hohe Anforderungen an den Umfang der genannten Stichprobe. Es wurden in der Folge zahlreiche Unternehmen akquiriert, um Kooperationspartner für die Erhebung zu finden. Die Absagen der angefragten Unternehmen waren zum Teil sehr deutlich, wie z.B. diese: „[...] zog sich kurz nach der Projektbewilligung mit der Begründung zurück, dass ein bestimmtes unternehmerisches Ziel keinerlei Ablenkung gestatten würde“ (Eisermann, de Costanzo, 2011, 44). Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass eine Studie zu Mobbing im Widerspruch zu Unternehmens- und Organisationszielen stand, desweiteren konnten die Absagen der möglichen Kooperationspartner in zwei Kategorien eingeteilt werden. Die erste Kategorie galt für Betriebe, welche keine Erhebungen im Betrieb erwünschten um dadurch Mobbing nicht explizit zu thematisieren, um so die befürchtete Störung des Betriebsfriedens durch die Thematik nicht zu gefährden.

In der zweiten Kategorie bestand zwar ein grundsätzliches Interesse in den Unternehmen am Thema, jedoch standen besondere Ereignisse und Entwicklung im Unternehmen einer Studienteilnahme entgegen.

Eisermann und de Costanzo konnten im Kontext ihrer Untersuchungen zusammenfassend feststellen, dass in den überwiegenden Fällen der kontaktierten Unternehmen dem Problem Mobbing Aufmerksamkeit zukommt und Konzepte bestehen, um auftretenden Fällen zu begegnen. Ebenso wurde der Forschungsbedarf in den Unternehmen anerkannt und nach möglichen zur Verfügung stehenden Ergebnissen gefragt (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 44).

5 Präventions- und Interventionsmöglichkeiten

Um Mobbing am Arbeitsplatz wirkungsvoll entgegen zu treten, reicht es nicht, sich auf die Durchführung von einzelnen Maßnahmen zu beschränken. Vielmehr muss, nicht nur der Mobbingvorfall als fortlaufender Prozess verstanden werden, sondern auch die begleitenden Maßnahmen im Vorfeld, um Mobbing überhaupt nicht erst entstehen zu lassen bzw. dem ein Ende zu setzen.

Um zu einem veränderten Verständnis zu gelangen, gibt es verschiedene Herangehensweisen. Zum einen besteht diese in einer präventiven Arbeit, welche Vorsorge, Verhütung, Vorbeugung oder Risikominderung bedeutet und zum anderen in der intervenierenden Arbeit. Hier gilt es, bei bereits eskalierten Konflikten oder Mobbingfällen zwischen den Parteien zu vermitteln, zu schlichten oder einzuschreiten im Sinne eines Machteingriffes.

Der Zugang zu einer sinnvollen präventiven und/oder intervenierenden Arbeit sollte, nach Auffassung der Verfasserin, über den theoretischen Zugang zum Mobbing geschehen. Ausgangslage dieser Arbeit ist das Verständnis für Mobbing über die Kommunikationstheorie und damit einhergehend der Zugang über die Konflikttheorie.

5.1 Prävention in Unternehmen

In der weiteren Betrachtung bieten sich die verschiedenen Herangehensweisen von Esser & Wolmerat an - die der Verhaltens- und Verhältnisprävention. In der Verhaltensprävention geht es um die thematische Aufklärung auf allen Ebenen des Unternehmens, sowie der Umgang der Mitarbeiter mit Konflikten, um so eine Veränderung im Verhalten der Menschen zu bewirken und beispielsweise eine Streitkultur innerhalb des Unternehmens einzupflegen oder

zu verfestigen. Die pädagogischen Maßnahmen sollen erzieherisch wirken und die Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber Mobbing beeinflussen, hier sind jedoch enge Grenzen gesetzt, wenn die strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen dem entgegenstehen.

Daher sehen Esser & Wolmerath die Verhältnisprävention ergänzend als unabdingbar an. Denn einzig über die Veränderung der moralischen Werte im Verhalten der Menschen ist kein Wandel zu einer humaneren Arbeitswelt möglich, wenn nicht gleichfalls die Bedingungen und Umstände, welche die negativen Verhaltensweisen fördern verändert werden. Problematische Arbeitsbedingungen mit all ihren Facetten verursachen ein schlechtes Betriebsklima und machen es allen Beteiligten schwer, moralisch hochstehende Erwartungen zu erfüllen (vgl. Esser, Wolmerath, 1999, 3. Aufl., 100).

„Man kann es drehen, wie man will, es gibt keine Arbeitsbedingungen, die das Auftauchen von Mobbing am Arbeitsplatz vollständig verhindern könnten“ (Esser, Wolmerath, 1999, 3. Aufl., 99).

Im Sinne der Prozessform erfordert dieses ein stetiges gemeinsames Arbeiten im Rahmen kommunikativer Maßnahmen und Angebote.

Möglichkeiten zur Vorbeugung und Vermeidung von Mobbing in der Verhaltens- und Verhältnisprävention:

- allgemeine pädagogische Maßnahmen
- Informations- und Aufklärungskampagnen
- Schulung der Entscheidungsträger
 - Kommunikations- und Dialogfähigkeit
 - Soziale Kompetenz
 - Fähigkeit zum aktiven Zuhören
- Coaching und Trainings für Mitarbeiter und Vorgesetzte
 - Einüben von Techniken zur Teamentscheidung
 - Schulung von Verfahren zur Problemlösung
 - Trainieren von Verhandlungs- und Kommunikationstechniken
 - Training zur Stresstoleranz
- Einsetzen einer Mobbingansprechstelle bzw. Mobbingbeauftragter
- Mobbingsprechstunde des Betriebsrats
- Betriebsvereinbarungen über Mobbing

- Ergänzend die Formulierung einer sozialen Corporate Identity
- Verändertes Führungsverhalten
- Konfliktmanagement
- Allgemeine Maßnahmen im Bereich der Organisation und Arbeitsstrukturierung

(Quelle: Merk, 2014, 101 ff.).

„Der Mobbingprävention muss daher für die Zukunft in den Betrieben ein höherer Stellenwert zugemessen werden als dies bisher geschieht. Die vorgeschlagenen Möglichkeiten zur Vermeidung oder Verminderung von Mobbing können hier nur als Handlungshinweise verstanden werden. Denn welche der Maßnahmen für eine Unternehmung sinnvoll und geeignet sind und zum Einsatz gelangen sollten, kann nur nach den Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalls und nur auf Grundlage einer genauen Defizitanalyse entschieden werden“

(Merk, 2014, 157).

Wenn im Vorfeld von einer humaneren Arbeitswelt die Rede ist, dann sollten auch neue Denkrichtungen wie die ‚Wertschätzung im Betrieb als Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur‘ (vgl. Matyssek et al, 2011) darin mit berücksichtigt werden. Wertschätzung könnte in einem betrieblichen Gesundheitsmanagement verortet sein.

Aufgrund der besonderen Relevanz für Betriebe ist eine jeweils individuelle Strategie erforderlich, um Mobbing nicht entstehen zu lassen bzw. in seiner Entstehung bereits aufzudecken und entgegen zu treten.

5.2 Intervention in Unternehmen

Im Falle eines bestehenden Mobbingfalles, kann es aufgrund der spezifischen Blickwinkel keine allgemeingültigen Strategien geben.

Es gibt eine Reihe von Ratgebern dazu in der Literatur, hier ist Esser & Wolmerath durch ihre Nähe zur Betriebsratsarbeit stark vertreten, ebenso gibt es Mobbingberatungsstellen, Unterstützungsangebote durch Gewerkschaften, Krankenkassen, Mitarbeitervertretungen/Betriebsrat in den Unternehmen und nicht zuletzt zahlreiche Selbsthilfegruppen. All diese Hilfsangebote sind aufgrund fehlender Erfolgskontrollen und geeigneter Evaluation schwer zu bewerten (vgl. Schwickerath, Kneip, 2004, 193).

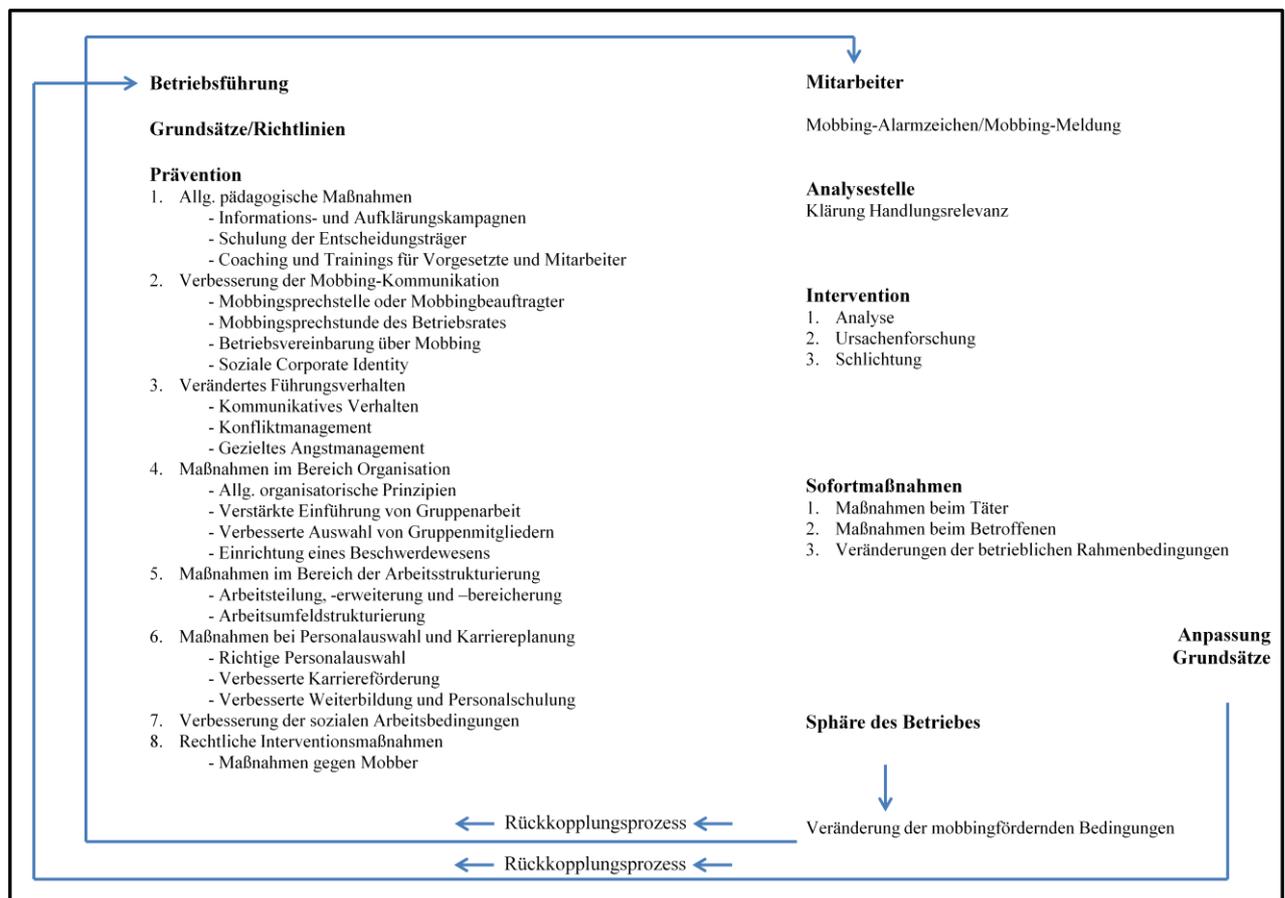
Es ist jedoch unbestritten, dass ein unmittelbares Einschreiten im Mobbingfall seitens des Unternehmens unabdingbar ist. Verschiedene Autoren empfehlen eine genaue Mobbinganalyse, um sich somit ein klares Bild vom Mobbingprozess zu machen, dadurch mögliche Beweggründe des Mobbers herausfinden und das betriebliche Kräftespiel zu ermitteln. Auch sei hier die juristische Gegenwehr erwähnt, jedoch ist es eine Abwägungssache seitens des Betroffenen; denn Recht haben bedeutet nicht auch Recht zu bekommen.

Der Weg durch die Gerichtsbarkeiten ist häufig mit Rückschlägen und zermürbender Beweispflicht für den Kläger verbunden. Der Arbeitgeber hat zwar per Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) Art. 1 eine Fürsorgepflicht gegen über dem Arbeitnehmer, es besteht jedoch darin kein expliziter Bezug zu Mobbing. In Deutschland stellt Mobbing kein Rechtsbegriff dar und bietet somit auch keine Anspruchsgrundlage. Die Beweislage in der deutschen Rechtsprechung liegt beim Kläger. Im Falle von Mobbing kann dieses sehr schwierig sein, da Mobbing in der Regel ohne Zeugen subversiv stattfindet und sich viele Einzelhandlungen erst zu einem Mobbinggeschehen entwickeln. Im europäischen Ausland (Frankreich, Skandinavien) ist dieses eindeutiger durch ein Mobbinggesetz geregelt (vgl. Eisermann, de Costanzo, 2011, 23).

Prävention- und auch Interventionskonzepte, Modelle und Methoden gibt es viele. Auszugsweise seien Supervision, Mediation, Organisationsentwicklung und –beratung, systemische Sozialarbeit, Transaktionsanalyse, Verhaltenstherapeutische Begleitung genannt und es gibt viele weitere Maßnahmen. Um hier den angemessenen Rahmen der Bachelorarbeit nicht zu verlassen, verzichtet die Verfasserin deshalb auf vielfältige Beispiele, da nicht einem Konzept oder Modell der universelle Lösungsanspruch zu kommen kann. Es ist, wie schon erwähnt, eine individuelle Arbeitsweise erforderlich. Eine interdisziplinäres Denk- und Arbeitsweise in dem Bereich der Prävention und Intervention erscheint hier von klarem Vorteil.

Im Rahmen vom sozialen Management zur Mobbingvermeidung hat Merk dazu ein zirkuläres Modell entwickelt, welches als Rahmung für weitere individuelle betriebliche Maßnahmen verstanden werden kann und durch eine Übersichtlichkeit und Logik überzeugt.

Abb. 9: sich selbst organisierender Regelkreis eines sozialen Managements



Quelle: Merk, 2014, 150 f..

Abschließend zum Kapitel der Prävention und Intervention soll noch einmal Bezug zum Anfang der vorliegenden Arbeit genommen werden, indem auf die Wichtigkeit des Mitteilens der eigenen Bedürfnisse und Gedanken hingewiesen wird. Dieses gelingt nur über eine gelingende Kommunikation zwischen allen Beteiligten, wie die vorgestellten Maßnahmen und Unternehmungen in diesem Kapitel erkennen lassen. Kommunikation verhilft dazu, wieder in die Handlungsebene zu kommen und Ressourcen herzustellen bzw. zu aktivieren. Kommunikation kann demnach als Lösungsweg gelten.

Um mit Rothe an dieser Stelle zu enden, folgendes Zitat:

„Schweigen provoziert die Phantasie, Reden legt ihr Zügel an. Wo die Qualität der Kommunikation sinkt, also die Inkongruenz zunimmt, wächst auch die Gefahr von Mobbing“ (Rothe, 2003, 313).

6 Relevanz für die Soziale Arbeit

Während der Bearbeitung des Mobbingthema entstand die Frage, weshalb gerade Arbeitsbereiche der Erziehung und Pädagogik neben sozialen Arbeitsgebieten sowie insbesondere auch die der öffentlichen Verwaltung vermehrt von Mobbingprozessen betroffen sind?

Mobbing/Bulling ist nicht nur in der Schule und damit in der Schulsozialarbeit ein Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit, umso verwunderlicher ist es, dass eine angenommene hohe Betroffenheitsrate (vgl. Meschuktat, Stackelbeck, 2002) in den eigenen Organisationen dazu vorliegt.

Hierzu konnte von der Verfasserin keine hinreichende Erklärung gefunden werden und somit stellt Mobbing in diesem Verständnis ein ‚innerbetriebliches Arbeitsfeld‘ dar. Die interdisziplinäre Fachlichkeit im Bereich der Sozialen Arbeit wäre hier durchaus gegeben, es würde aber in der Praxis bedeuten, den eigenen ‚blinden Fleck‘ in der Organisation zu erkunden und im Bezug auf Mobbing entgegen zu wirken. Dieses kann nicht durch die eigenen Mitarbeiter in einer Organisation gelingen. Durch systemische Betrachtung/Strukturaufstellung und Supervision, um nur beispielhaft geeignete Maßnahmen zu nennen, von außenstehenden Kooperationspartnern oder ähnlich arbeitenden Organisationen könnte der Prozess wirkungsvoll unterstützt werden (vgl. Kolodej, 2016). Kenntnisse über die Arbeitsweisen von sozialen Einrichtungen und Organisationen wäre für die externen Berater sicherlich von Vorteil und somit könnte ein Brückenschlag zur Aufklärung der oben genannten Frage gelingen.

7 Schlussbetrachtung

Am Beginn dieser Arbeit stand die Frage des Zusammenhanges von Mobbing und Kommunikation. Insbesondere in der Betrachtung der Definition von Heinz Leymann bestanden Zweifel daran, ob Leymanns Definition als Grundlage zum Erkennen von Mobbing in der heutigen Arbeitswelt genügen würde oder ob seine Definition um die Kommunikationsebene erweitert

werden müsste. Im Ergebnis ist der Bedarf der Erweiterung zu bejahen, welcher durch die vorliegende Arbeit belegt und erklärt wurde. Nun könnte in der Schlussfolgerung die Empfehlung und der Vorschlag einer neuen umfassenden Definition erwartet werden. Dieses ist jedoch mit der Schwierigkeit verbunden, den Wesenskern von Mobbing zu erfassen, die zahlreichen Mobbingdefinition von verschiedenen Autoren weisen auf diese Schwierigkeit hin. Einzelnen betrachtet, stellen sich Handlungen als negativ dar, aber erst durch ihre Wiederholung über eine zeitliche Distanz, ist mit dem Zusammenwirken des subjektiven Empfindens des Betroffenen die Eskalation zum Mobbing zu erkennen und zu bezeichnen. Ohne die Prozessform bleibt es als einzelne unkollegiale, beleidigende oder gemeine Handlung zu verstehen oder um es mit den Worten von Rothe zu sagen - Mobbing lebt von der Leugnung der prozesshaften Verbindung einzelner Ereignisse (vgl. Rothe, 2003, 313) und stellt ein Gruppenphänomen dar. Als Gruppenphänomen deshalb, vgl. Kapitel 2, weil in der anfänglichen Kommunikationsstörung mehr als nur zwei Beteiligte involviert sind; ebenso die Dulder, die Möglichmacher oder auch die Mit-Mobber - also alle die sich entweder aktiv oder passiv am Mobbing gegen eine Person beteiligen. Zum anderen stellt eine Gruppe, in Form einer Arbeitsgruppe oder Abteilung, das Umfeld dar, indem Mobbing stattfindet. Aufgrund der Betrachtungen der Interaktionen zwischen allen Beteiligten wird anhand der Konflikttheorie in Kapitel 3 deutlich, dass auch der vom Mobbing betroffenen Person eine aktive Rolle zugesprochen werden muss. Das unbeteiligte, hilflose ‚Opfer‘, wie es in den ersten Arbeiten von Leymann dargestellt wurde, gibt es nach Ansicht der Verfasserin nicht. Die Aktivitäten des Mobbingbetroffenen tragen zur Veränderung der Kommunikation am Arbeitsplatz bei.

Die Wirkungen dieser verschiedenen, mehr oder weniger bewussten Aktionen können den Betroffenen emotional sehr verletzen. Sind es lediglich einzelne affektive Handlungen, so wird es vermutlich nicht zu einer Veränderung auf der psychisch-somatischen Ebene kommen. Erst die Summe der Handlungen und Verhaltensweisen ergibt im Verlauf des Prozesses, mit der hinzukommenden zeitlichen Variante, einen individuellen Leidensdruck beim Betroffenen. Dieser Leidensdruck setzt ist abhängig von der jeweils persönlichen Stresstoleranz und den eigenen Ressourcen zur Bewältigung von negativen Ereignissen sowie dem individuellen Empfinden. Die gesundheitlichen Auswirkungen, auf physischer und psychischer Ebene sind in dieser Arbeit nur ausschnittsweise dargelegt worden und wären unter dem Blickwinkel der Salutogenese von Aaron Antonovsky eine lohnenswerte Aufgabe für zukünftige Untersuchungen.

Die Auswirkungen von Mobbing sind nicht nur auf der ökonomischen, personalwirtschaftlichen Ebene erkennbar, sondern auch im Ergebnis gesteigerter Gesundheitskosten und dem

Bedarf an medizinisch-therapeutischer Unterstützung. Im Ergebnis der Studie von 2011/Eisermann und de Constanzo sind Depressionen bei Betroffenen als häufiges Erscheinungsbild der Symptome im Verlauf von Mobbing zu erkennen. Damit betrifft Mobbing auch das private Umfeld von Personen und die Folgen daraus sind nur schwer zu erfassen und zu bewerten. Ob bereits vor dem Mobbingbeginn eine Disposition bei dem Betroffenen zur Depressivität bestanden haben könnte, ist nicht beurteilbar und in der Sache irrelevant.

Eine Frage, die durch diese Arbeit nicht geklärt werden konnte, sind die Ursachen zur Entstehung von Mobbing zu benennen. Diese Zuordnung ist aufgrund der großen Komplexität des Geschehens und der Beteiligten sowie den Bedingungen und Strukturen des Arbeitsumfeldes nicht universell möglich. Es bedarf einer jeweiligen genauen Analyse des individuellen Falles. Im Verlauf der Arbeit hat sich auch gezeigt, dass Mobbing jeden betreffen kann, unabhängig von Alter, Geschlecht und Status bzw. soziale Rolle, es gibt zwar bestimmte Tendenzen zu verschiedenen Randgruppen und mögliche Außenseiter, aber diese nicht glaubhaft bewiesen. Die Ausführungen dieser Arbeit machen deutlich, dass Mobbing nicht einzelnen Ursachen oder einzelnen Personen zugeschrieben werden kann, sondern verschiedene Konflikte durch ihren eskalierenden Verlauf in Mobbing münden.

Mobbing ist das Phänomen, welches über den Weg der Sprache beginnt und möglicher Weise sprachlos endet. Im Mobbingfall wird die Funktion von Kommunikation in ihr Gegenteil verkehrt und der Betroffene wird stufenweise aus der Kommunikation ausgeschlossen.

Die Verfasserin kommt zu dem Schluss, dass Leymanns Definition um kommunikative Aspekte erweitert werden kann und daraus folgt die Konsequenz, dass jede Prävention und auch Interventionen, alle Maßnahmen auf betrieblicher Ebene oder im persönlichen Bereich der Beteiligten nur kommunikativ bewältigt werden können. Im weiteren Verlauf, wie in der Abb. 9 des Regelkreises im sozialen Management zu erkennen ist, sind sicherlich auch andere Maßnahmen erforderlich, wie z.B. mögliche Arbeitsfeldumstrukturierungen und auch diese erfordern eine kommunikative Handlungsebene, um sie umzusetzen.

Im Verlauf der Bachelorarbeit ergab sich die weitere Fragestellung, wie sich die Auswirkungen einer zunehmenden Digitalisierung von Arbeit bei voraussichtlich dezentralisierten Arbeitsplätzen unter dem Aspekt von Mobbing zeigen werden. Hier werden sich absehbar die Kommunikationsformen und damit auch die Konfliktformen unter den Menschen verändern. Das Erscheinungsbild von Mobbing ist hierin eingeschlossen.

Die Verfasserin möchte folgende Hypothese aufstellen, indem die ursprüngliche Face-to-face-Kommunikation voraussichtlich immer weniger stattfinden wird, weil Menschen an weit entfernten Orten mit einander über elektronische Medien sprechen und oder arbeiten werden. Mobbing wird demnach vermutlich in einer verstärkten Form von Cybermobbing auftreten, da die nachfolgenden Generationen mit einem veränderten Verhältnis zu sozialen, virtuellen Netzwerken aufwachsen und es selbstverständlich erscheint, dass Kommunikation in eindimensionaler Form als geschriebene Kurznachrichten erscheinen. Dieses ist ein sehr interessanter Veränderungsprozess und bietet großes Potenzial für weitere Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Ausarbeitungen. In diesem Veränderungsprozess wäre es interessant zu untersuchen, in welcher Form hier Soziale Arbeit ihren Aufgabenbereich erweitern und verändern müsste.

Anhangverzeichnis

A1: Konfliktdefinitionen	57
A2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Glasl.....	58
A3: Eskalation; heiße und kalte Art	59
A4: Mobbingdefinitionen in Deutschland.....	62
A5: 45 Handlungen nach Leymann.....	63
A6: Exemplarische Fallbeispiele von Mobbing	65
A7: Mobbingfallbeispiel von Neuberger im Originaltext und rekonstruiert.....	66
A8: Betriebsklima als Indikator für bestehende Defizite der Arbeitsbedingungen:	69

A1: Konfliktdefinitionen

Definition von Berlew, D. (1977):

„Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat“.

Quelle: Glasl, 2010, 9. aktualis. Aufl., 15.

Definition von Dahrendorf, R. (1972):

„Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive (,latente‘) oder subjektive (,manifeste‘) Gegensätzlichkeit kennzeichnen lässt“.

Quelle: Bunk, 2008, 22.

Definition von Prein, H. (1982):

„Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und /oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert“.

Quelle: Glasl, 2010, 9. aktualis. Aufl., 16.

A2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Glasl

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhärtung	Debatte, Polemik	Taten statt Worte	Images und Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategien und Erpressung	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zersplitterung, totale Zerstörung	Gemeinsam in den Abgrund
Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander	Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiß-Denken	„Reden hilft nichts mehr“ also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen	Stereotypen, Klischees, Gerüchte: Auf Wissen und Können!	Öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe! Vorwurf des Ehrverlustes, Verrats, Verbrechens	Erpressung Drohung und Gegendrohung: Forderung // Sanktion = potential	Denken in „Ding-Kategorien“ Keine menschliche Qualität mehr	Paralisieren und Desintegrieren des feindlichen Systems	Kein Weg mehr zurück! Totale Konfrontation
Zeitweilige Ausreißer und Verkrampfung	Taktiken: quasirational, verbale Gewalt	Diskrepanz verbales, non-verbales Verhalten, nonverbales Verhalten dominiert	Einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen	Inszenierte „Demaskierungsaktion“ Ritual	Sanktion // Sanktionspotential	Abschnüren der Exponenten vom Hinterland	Vitalen Systemfaktoren zerstören, dadurch das Gegnersystem unsteuerbar, zerfällt gänzlich	Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung, Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!
Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Krampf	Reden zur Tribüne, über Dritte „scores“ gewinnen	Gefahr: Fehlinterpretationen	Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen	Demasqué: „Enttäuschung“ Aha-Erlebnis zurückwirkend	Glaubwürdigkeit: Proportionalität, Selbstbindungsaktivitäten, Stolperdrähte	Umkehren der Werte ins Gegenteil: Relativ kleinerer eigener Schaden wird als Gewinn betrachtet		
Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar	Zeitliche Subgruppen um Standpunkte	„Pessimistische Antizipation“: Misstrauen, Akzeleration	Self-fulfilling prophecy durch Perzeptionsfixierung	Engel-Teufel als Bild, Doppelgänger	„second move“ Stress			
Noch keine starren Parteien oder Lager	Diskrepanz „Ober- und Unterton“	Überlegener gegenüber Unterlegenem TA-Modell	Dementierbares Strafverhalten	Ausstoßen, Verbannen	Akzeleration durch Ultimata, Scherenwirkung			
		Drohgebärde	Doppelte Bindung durch paradoxe Aufträge	Ekel				
		Empathie verloren	Ideologie, Werte, Prinzipien	Rehabilitierung!				

Quelle: Glasl, 2010, 9. aktual. und erw. Aufl., 236 f.

A3: Eskalation; heiße und kalte Art

Eskalation auf die heiße Art	Eskalation auf die kalte Art
1. Verhärtung	
<p>Es kommt zur Verhärtung und Kristallisierung von Standpunkten. Ärger und Betroffenheit darüber und Verspannungen werden gezeigt und direkt angesprochen. Bei Meinungsdivergenzen wird die Intensität der Überzeugungsarbeit erhöht.</p>	<p>Bei Meinungsdivergenzen wird geschwiegen oder das Thema gewechselt. Der Ärger wird geschluckt und nur indirekt geäußert: Durch ostentative Nebengespräche, indirekte Anspielungen, Zynismus, negative Berichte außerhalb der Gruppe.</p>
2. Debatte, Polemik	
<p>Polemik durch die Polarisierung in Denken, Fühlen, Wollen wird emotional ausgekostet und mit „sportlicher Freude“ am Kräftemessen betrieben. Weil die vorgesehene Zeit für Debatten nicht ausreicht, wird zusätzliche Zeit eingeräumt. Bestehende Regeln und Prozeduren werden möglichst ignoriert, um in der verbalen Auseinandersetzung nicht eingeschränkt zu sein. Streitgespräche werden chaotisch und überwuchern die normale Arbeit.</p> <p>Bei den Opponenten und bisher unbeteiligten Beobachterinnen und Zuschauern wird direkt für den eigenen Standpunkt geworben.</p> <p>Die eigene Überlegenheit wird übertrieben ausgelebt und triumphierend zur Schau gestellt.</p> <p>„Oberton“ (offiziell Gesagtes) und „Unterton“ (zwischen den Zeilen Gehörtes) der Debatten klaffen mehr und mehr auseinander. Die Streitenden springen absichtlich zwischen Sach- und Beziehungsebene, um taktische Vorteile zu ziehen. Die Anzahl der Streitthemen nimmt schnell zu.</p> <p>Es gibt noch keine starren Parteien, sondern je nach Streitthema finden immer wieder andere Personen zusammen.</p>	<p>Vor Sitzungen wird durch Lobby Stimmung für die eigene Sache und gegen den Standpunkt der Gegenpartei gemacht. Viel Energie wird aufgewendet, Fehler in den Auffassungen der Gegenpartei aufzuzeigen. Positionspapiere werden im Vorfeld in den Umlauf gebracht, Zustimmung wird abseits offizieller Kanäle gesucht.</p> <p>In der Auseinandersetzung nimmt zynisches, sarkastisches Abwerten der gegnerischen Standpunkte (nicht der Personen) mehr Raum ein als das Werben für den Standpunkt. Anstatt direkter mündlicher Auseinandersetzung wird möglichst indirekt und schriftlich kommuniziert. Anonyme Beschlussfassungen (Rundlauf statt Diskussionen) sowie Regeln und Prozeduren nehmen zu.</p> <p>Im „Oberton“ wird betont, dass die Auseinandersetzung sachlich geführt werden sollte, während der negative „Unterton“, der gegen die unterstellten Absichten und Ansichten der Gegenpartei gerichtet ist, stärker wird.</p> <p>Immer mehr Themen, die in den Streit eingebracht werden, bleiben ungelöst und werden unbesprechbarer bzw. tabuisiert. Die verbleibenden Gespräche werden zäher und starrer.</p>

3. Taten statt Worte	
<p>Nach Debatten und Polemiken meinen die Parteien, reden bewirke nichts mehr. Deshalb geht es ums Durchdrücken der Ideen gegen den Willen der anderen Partei. Bevor diese jedoch vor vollendete Tatsachen gestellt wird, wird offen angekündigt, „dass etwas geschehen wird“. Überraschende Aktionen beschleunigen die Eskalation.</p> <p>Persönliche Aggressionen sowie erlittene Verletzungen werden unverhüllt gezeigt.</p> <p>Das erstarkte Wir-Gefühl und die Geschlossenheit der eigenen Gruppe werden prahlerisch ausgekostet. In den eigenen Reihen wird Meinungsanpassung gefordert, „Abweichler“ werden zur Ordnung gerufen bzw. ostentativ bestraft („Exempel statuieren“).</p> <p>Das Einfühlungsvermögen für die Befindlichkeit der Gegenpartei ist drastisch geschwunden.</p>	<p>Starke Lobby außerhalb der offiziellen Begegnungsforen und hinter dem Rücken der Gegner.</p> <p>Es wird Gang und Gebe, der Gegenpartei Fallen zu stellen, durch Überraschungs- und Täuschungsmanöver und Hinweise auf formelle Vorschriften und „Sachzwänge“ zu blockieren und auflaufen zu lassen. Die Gegner an der Zielerreichung zu hindern ist wichtiger als eigene Ziele zu verwirklichen.</p> <p>Frustrationen bei der Gegenpartei werden als „selbstverschuldet“ kommentiert. Schadenfreude wird unterkühlt gezeigt und nach innen gefeiert. Konfliktparteien fühlen sich gebremst und blockiert.</p> <p>Ärger über die verfahrenere Situation macht sich breit, bewirkt eine depressive Stimmung. Gefühle der Lähmung und Ohnmacht führen zu Phantasien über Machtfülle und Bösartigkeit der Gegenpartei.</p>
4. Images, Koalitionen	
<p>Zusätzlich zu Aktionen des Durchdrückens werden Imagekampagnen offen geführt, durch Betonung des positiven Selbstbildes wird das Gegenbild automatisch negativer. Bei jeder Gelegenheit wird der Gegner mit dem negativen Klischeebild konfrontiert.</p> <p>Symbiotische Zusammenschlüsse dienen dazu, sich bei Anderen Bestätigung für die Richtigkeit der eigenen Anliegen und Vorgehensweise zu holen. Deshalb erfolgt Koalitionsbildung überwiegend durch emotionale Sympathiebekundungen, indem sich Gleichgesinnte für die gemeinsame Zielerreichung verbünden. Im Laufe der Zeit entstehen immer mehr militante Allianzen, die gegen den gemeinsamen Feind zu Felde ziehen.</p> <p>Die Größe und Stärke der eigenen Koalition wird überschätzt und übertrieben dargestellt.</p>	<p>Aktionen gegenseitigen Behinderens und Blockierens nehmen zu. Immer öfter wird mit Anhängern ein geheimer „Kriegsrat“ einberufen, um den Gegner in die Enge zu treiben.</p> <p>Häufig kommt es zu Pattstellungen, in die alle Seiten viele Kräfte investieren, die aber wenig bewegen. Unzufriedenheit über mangelnde Erfolge führt zu Selbstvorwürfen und Selbsthass („Implosionen“) und entlädt sich gegen sich selbst.</p> <p>Verdecktes Sticheln und Ärgern wird geleugnet.</p> <p>Durch verdeckte Imagekampagnen und gezieltes Anschwärzen des Gegners soll das Selbstbild positiver werden, damit sich andere Menschen vom Gegner abwenden, rufschädigende Aussagen (die Fach- und Sozialkompetenz betreffend) werden massiv geleugnet.</p>

Offenes Sticheln und Ärger führen zu neuen Enttäuschungen und schüren das Misstrauen.	Weil jede Konfliktpartei Verletzungen und Schaden erleidet, wuchern gegenseitige Vorwürfe, Beschuldigungen und Schuldzuweisungen.
5. Gesichtsangriff und Gesichtsverlust	
<p>Das (vermeintliche) Entdecken von Widersprüchen, Lügen und Verfehlungen führt zu großer Entrüstung, die offen gezeigt wird. Beschuldigungen werden sehr emotional vorgebracht, damit sich die Personen, die sich bisher nicht stark engagiert haben, einer Seite anschließen.</p> <p>Dies alles zielt auf den „Todesstoß“ hin, mit dem der Gegner (bzw. die wichtigste Person der Gegnerpartei) öffentlich entlarvt wird. Dieser Person wird Lüge, Betrug, Manipulation nachgewiesen. Dies führt zur spektakulären Ausstoßung der total diskreditierten Person (oder Gruppe).</p> <p>Durch Verteufelung des Gegners wird die eigene Partei desto mehr als unschuldig, gutgläubig und ehrenhaft dargestellt. Mit Vehemenz werden dem überführten Missetäter Probleme der letzten Zeit angelastet.</p> <p>Offener Hass regiert die Szene.</p>	<p>Für die geplante Entlarvung werden im geheimen Schwarzbücher (Listen der Fehler des Feindes) angelegt, ausgetauscht und gesammelt. Der Zeitpunkt für die öffentliche Entlarvung vor Zeugen wird genau geplant. Überraschungsmanöver und Fangfragen werden eingebaut und inszeniert, durch die der Feind in die Enge getrieben wird, sich in Widersprüchen verfängt und sich als moralisch völlig verwerflich zu erkennen geben soll.</p> <p>Die Umzingelung wird schrittweise enger, bis der Gegner mit vernichtender Ehre zusammenbricht. Die eigentliche Entlarvung kann von der angreifenden Partei – äußerlich gesehen – sogar kontrolliert und beherrscht durchgeführt werden, so dass ihr keine unlautere Emotionalität vorgeworfen werden kann. „Wir konnten nicht anders, wir mussten es tun!“ wird zur Rechtfertigung gesagt.</p>
6. Drohstrategien, Erpressung	
Kein nennenswerter Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe.	
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe.	
8. Zersplitterung, totale Zerstörung	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe.	
9. Gemeinsam in den Abgrund	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe.	

Quelle: Glasl, 2010. 9. aktual. und erw. Aufl., 303 f..

A4: Mobbingdefinitionen in Deutschland

Definition von *Niedl*:

„Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sie gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffene Person muss sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika außerstande sehen, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen.“

Quelle: Niedl, 1995, 23.

Definition von Neuberger :

„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“

Quelle: Neuberger , 1999, 18.

Definition von Esser, Wolmerath:

„Mobbing ist ein Geschehen in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden
und
dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre soziale Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden, und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet“.

Quelle: Esser, Wolmerath, 2000, in Busch 2007, 4.

A5: 45 Handlungen nach Leymann

Die 45 Handlungen nach Leymann:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit.
- Ständige Kritik am Privatleben.
- Telefonterror.
- Mündliche Drohungen.
- Schriftliche Drohungen.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen.
- Man lässt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen.
- Man wird wie ‚Luft‘ behandelt.

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.

- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
- Man gibt ihm sinnlose Aufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
- Man gibt ihm ‚kränkende‘ Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Aufgaben.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen ‚Denkzettel‘ zu verpassen.
- Körperliche Misshandlung.
- Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten.

Quelle: Leymann, 2009, 14. Aufl., 33 ff..

A6: Exemplarische Fallbeispiele von Mobbing

Manfred aus Dortmund:

Manfred arbeitete als Klempner in einem großen Chemiebetrieb, in einer Abteilung, die für Reparaturen an Rohrleitungen zuständig ist. Er gehörte einer christlichen Sekte an. Als sei dies eine Selbstverständlichkeit, versuchte Manfred immer wieder, seine Arbeitskollegen zu bekehren und zum Eintritt in die Sekte zu bewegen. Die Kollegen fühlten sich belästigt, doch anstatt das Problem über kollegiale Gespräche, eventuell unter Einschaltung des Chefs, anzugehen, übertrugen sie den Konflikt auf die private Ebene. Anfangs reagierten sie grob auf Manfreds Bekehrungsversuche. Als das nichts half, ließen sie ihn links liegen. Sie drehten sich um und gingen weg, wenn er mit seinen Reden anfang. Niemand sprach mehr mit ihm. Als auch das nichts half, eskalierte die ‚Nicht-Kommunikation‘: Die Kollegen weigerten sich, mit Manfred in der Kantine am selben Tisch zu sitzen. Wenn er hereinkam, standen sie auf und verließen den Raum. Aber auch das half nichts.

Nun verfiel man auf eine groteske Art von Gewaltandrohung, wie man sie in gewissen ‚Männergesellschaften‘ beobachten kann: ‚Makabere Scherze‘, einschüchternde Drohungen, die nicht wirklich in die Tat umgesetzt werden. So nahm ein belästigter Kollege ein Messer in die Hand und drohte: „Halt die Klappe, oder...“. Einer knüpfte einen Henkersknoten und befestigte das Seil unter der Decke des gemeinsamen Umkleideraumes. Oder die Kollegen zimmereten einen Sarg und stellten ihn vor Manfreds Spind auf.

In dieser Phase verselbständigte sich der Konflikt. Manfred gab die Bekehrungsversuche auf. Aber einmal in Gang gekommen, gingen die ‚Scherze‘ der Kollegen weiter, ein ganzes Jahr lang, bis sich Manfred versetzen ließ. (Leymann, 2009, 14. Auflage, 36).

Kommentar von Esser und Wolmerath zum Fall Manfred:

„Für Leymann gilt Manfred als Mobbingopfer; man kann jedoch die Geschichte auch ganz anders lesen: mit seinem religiösen Fanatismus dringt Manfred tief in die Privatsphäre der Arbeitskollegen ein und belästigt sie in erheblichem Maß. Um sich zu schützen, grenzen sie sich ab. Als das den missionarischen Eifer immer noch nicht stoppt, greifen die Kollegen zu härteren Mitteln, werden grob und verletzend. Erst dann reagiert Manfred – zu spät! Wer ist hier Mobber, wer Gemobbter?“ (Esser, Wolmerath, 1999, 3. Aufl., 65).

A7: Mobbingfallbeispiel von Neuberger im Originaltext und rekonstruiert

Michael – Opfer oder Täter?

1. Michael, das Opfer (Originaltext)

„Michael sitzt jetzt die Angst im Nacken. Sein Arzt hat ihn für mehrere Wochen krankschreiben müssen, weil der Körper nicht mehr mitgespielt hat, nach vier, fünf Jahren strapaziöser Sonderbehandlung durch eine mittlerweile vorgesetzte Kollegin: ‚Ich habe im Büro gesessen und hatte Angst: Wenn die Tür aufgeht, kommt die Dicke rein und will irgendwas gegen mich. Und diese Angst setzt sich bis ins Privatleben zu Hause fort. Da hat mich bei der Gartenarbeit blitzartig die Angst überfallen: Die Dicke steht hinter dir‘.

Für Michael begann der Leidensweg, als ihm, dem Lohn- und Gehaltsbuchhalter eines mittleren Betriebes, vor einigen Jahren eine jung-dynamische Frau ins Büro gesetzt wurde, die die Geschäftsleitung offenbar angestellt hatte, ‚um die Drecksarbeit zu machen‘. Ihre erste gravierende Aktion gegen ihn war, während seines Urlaubs, durch Lichtmessungen feststellen zu lassen, dass seine exotischen Pflanzen das Büro zu dunkel machten und deshalb auf 20 Zentimeter gekürzt werden mussten. Ein Unding, denn schon die Töpfe waren größer. Also räumte Michael alles weg – und entdeckte drei Wochen später in der Mitte des Büros ein auf Firmenkosten angeschafftes, ein Meter hohes Herbarium. Alsdann war auch noch vieles anderes an ihm auszusetzen, nach fast 20 Jahren Betriebszugehörigkeit. Wie er dies machte, wie er jenes machte. Selbstverständlich ist auch das letzte von ihm aufgehängte Bild inzwischen abgehängt worden. ‚Es fliegen überall ständig kleine grüne Giftpfeile durch die Gegend‘.

Die EDV-Anlage vor allem, die Michael zusammen mit einem Programmierer vor Jahren eingerichtet hatte, war der Dame ein Dorn im Auge, ‚einfach nicht mehr zeitgemäß‘. ‚Obwohl unser Lohn- und Gehaltsprogramm allen Prüfungen standgehalten hat und alle damit zufrieden waren. Das haut einem fast den Boden unter den Füßen weg‘. Auch das Michael für viele im Betrieb die Vertrauensperson ist, störte die dynamische Kollegin offenbar. Für Fragen aus der Belegschaft wird ein neues Büro, mit neuen Leuten und Sprechzeiten eingerichtet, und Michael wird von der mittlerweile zur Personalleiterin avancierten Frau in ein kleineres Büro versetzt. Sie ermahnt die Mitarbeiter, ihn doch nicht von der Arbeit abzuhalten. Als ihm schließlich zugetragen wird, dass sie unverblümt verkündet hat, ihn (wegen einer Lappalie) ‚fertigmachen‘ zu wollen, macht ihn das wirklich physisch und psychisch fertig.

2. Michael, der Täter (Umdeutung von Neuberger)

„Ich habe mit Michael insgesamt 4-5 Jahre zusammengearbeitet, zuerst als Kollegin, dann als seine Vorgesetzte. Deshalb kenne ich ihn recht gut: Was die Arbeit anbelangt, so hat er sich nie ein Bein ausgerissen, er hat sich häuslich eingerichtet und eine schöne gemütliche Atmosphäre um sich herum verbreitet, mit Zimmerpflanzen, um die er sich eingehend kümmerte und die ihn auch gut abschirmten. Sein Arbeitsplatz war für die Kollegen ein beliebter Treffpunkt, weil er stets zu einem Plausch aufgelegt war und immer das Neueste wusste.

Das war natürlich der Geschäftsleitung nicht verborgen geblieben. Deshalb bin ich eingestellt worden, um den Laden in Schwung zu bringen. Zunächst einmal habe ich dafür gesorgt, dass seine Pflanzen-Schutzwand entfernt wurde. Es hat ihn dann ziemlich getroffen, als wir kurze Zeit später in der Mitte des Büros, wo es niemanden störte, ein kleines Herbarium platziert haben. Viel entscheidender aber war, dass er sich weigerte, seinen Arbeitseinsatz zu steigern und sich mit neuen Arbeitsmethoden zu befassen. Seine ständige Rede war: „Ich bin jetzt schon seit 20 Jahren hier und es hat immer geklappt. Warum soll ich mich ändern?“. Besonders gern hat er auf die EDV-Anlage verwiesen, von der er behauptet, er habe sie „eingrichtet“. Vielleicht stimmt das sogar, aber inzwischen ist das Lohn- und Gehaltsprogramm den gestiegenen Anforderungen nicht mehr gewachsen und hält keinen Vergleich mit modernen Software-Systemen aus. Jeden Versuch einer Erneuerung sabotierte er mit allen Mitteln und dabei wollte er auch andere Kollegen mit hineinziehen. Ich habe ihn deshalb, als ich Personalleiterin geworden war, in ein anderes Zimmer versetzt und dafür gesorgt, dass seine „Politik der Offenen Türen“ ein Ende hatte. Trotzdem hat er immer wieder versucht, mich mit kleinen Sticheleien, Gerüchten, trotzigem Dienst nach Vorschrift usw. zu reizen. Ich konnte mir dieses Verhalten auf Dauer nicht bieten lassen, weil es meine Autorität untergraben hätte. Als er wieder einmal wegen Lappalien langatmige Diskussionen führte, habe ich den Kollegen, die unter seiner Hinhaltetaktik besonders zu leiden hatten, versprochen, dass ich ihm die Hölle heiß machen würde, wenn er sich nicht grundlegend ändern würde. Daraufhin hat er sich krankschreiben lassen und ist mehrere Wochen nicht mehr gekommen. Ganz offensichtlich ist das seine neueste Masche, mir zu zeigen, dass er sich von mir nichts sagen lässt“.

Die Aussagen der Vorgesetzten beziehen sich auf die gleichen Vorkommnisse und sind genauso stimmig wie die von Michael. Die Vorgesetzte fühlt sich von Michael gemobbt, er von ihr. Wer hat angefangen? Wer hat recht? Wer ist schuldig? Wer ist Opfer, wer ist TäterIn?

Über Mobbing kann man nicht reden, wenn man nicht den Standpunkt des oder der Beobachtenden bzw. Berichtenden reflektiert.

(Neuberger, 1999, 61 f.).

A8: Betriebsklima als Indikator für bestehende Defizite der Arbeitsbedingungen:

Anzeichen für ein gutes Betriebsklima:

- allgemein gute Kollegialität und Hilfsbereitschaft
- gegenseitiges Vertrauen
- hohe Leistungsbereitschaft
- gute Arbeitsmoral
- gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Vertrauen auf gerechte Behandlung durch die Unternehmensleitung
- Bereitschaft zu Mehrarbeit und Überstunden
- unterdurchschnittliche Fehlzeiten
- unterdurchschnittliche Mitarbeiterfluktuation
- kaum Mitarbeiterkündigungen

Anzeichen für ein schlechtes Betriebsklima:

- schlechte Kollegialität
- Cliquenbildung
- taktisches und egoistisches Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
- schlechte Arbeitsmoral
- Abteilungsegoismus
- starke Rückversicherungstendenzen
- keine Bereitschaft Überstunden zu machen
- überdurchschnittliche Fehlzeiten
- überdurchschnittliche Mitarbeiterfluktuation
- häufige Mitarbeiterkündigung

Quelle: Merk, 2014, 54.

Literatur:

Ausfelder, T. (2001). *Mobbing – Konflikte am Arbeitsplatz erkennen, offen legen und lösen* (aktual. Neuauflage 01). München: Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co. KG.

Biermann, B. [u.a.] (2006). *Soziologie. Studienbuch für soziale Berufe* (5. Auflage). München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Bock-Rosenthal, E. in Biermann, B. [u.a.](2006). *Soziologie. Studienbuch für soziale Berufe* (5. Auflage). München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Bunk, N. (2008). *Willkommene Konflikte. Strategien der Nutzung von Auseinandersetzungen in Organisationen*. Marburg: Tectum.

Busch, N. (2007). *Mobbing am Arbeitsplatz. Das Leiden der Opfer im Kontext von Führungsstilen und Konfliktmanagement*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Coser, Lewis A. (1972). *Theorie sozialer Konflikte*. Sonderausgabe Soziologische Texte, Band 30. Neuwied, Berlin: Luchterhand Verlag.

Eisermann, J., de Constanzo, E. (2011). *Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren*. Dortmund, Berlin, Dresden: Forschung Projekt F2128, BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Esser, A., Wolmerath, M. (1999). *Mobbing: der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung* (3. überarb. Auflage). Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Esser, A., Wolmerath, M. (2000). *Mobbing – Ansätze für die Betriebsratsarbeit*. aus „Arbeitsrecht im Betrieb“ Heft 7/2000, 388- 391. In .

Franke, W. (2004). *Sozialmedizinische Begutachtung von Patienten mit Mobbing-Erfahrungen in der psychosomatischen Rehabilitation*. In: Schwickerath, J. [u.a.](Hrsg.) (2004). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst Science Publishers

Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (9., aktual. und ergänzte Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag und Verlag Freies Geistesleben.

Goffman, E. (1971)(orig. 1959). *Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum*. Gütersloh: Verlagsgruppe Bertelsmann, 4. Auflage.

Haubl, R., Hausinger, B. (Hrsg.) (2009). *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Interdisziplinäre Beratungsforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH.

Kolodej, C. (2005). *Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kolodej, C. (2016). *Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Vom sichtbaren Unsichtbaren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, online abrufbar unter: <http://dnb-nb.de> .

Lackmann, J. (2006). *Mobbing: wenn sich die Kommunikation am Arbeitsplatz verändert*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Lenz-Kruschinski, M. (2015). *Mobbing am Arbeitsplatz. Was können Vorgesetzte tun?*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač

Leymann, H. (2009). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* (14. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Litzcke, S. M., Schuh, H. (2005). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz* (3. Auflage). Heidelberg: Springer-Verlag.

Martens, W. (1989). *Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung – Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen*. Frankfurt a. Main, New York: Campus Forschung Band 609.

Matyssek, A.K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Merk, K. (2014). *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler, Fachmedien Nachdruck 2014.

Meschkat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung, Fb 951, 2. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NM.

Neuberger, O. (1999). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. (3., verb. u. wesentl. erw. Aufl.). München, Mering: Hampp Verlag.

Niedl, K. (1995). *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz: eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlichen relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*. München, Mering: Hampp Verlag.

Pörksen, B., Schulz von Thun, F. (2014). *Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

Rothe, F. (2003). *Vernichtung durch Kommunikation – aufgezeigt am Phänomen „Mobbing“*. In Organisationsberatung – Supervision – Coaching. Heft 4/2003, S. 301 – 314.

Schwickerath, J. [u.a.](Hrsg.) (2004). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Schwickenrath, J. , Holz, M. (2012). *Mobbing am Arbeitsplatz. Trainingsmanual für Psychotherapie & Beratung*. Weinheim, Basel: Beltz.

Simon, Fritz B. (2012). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme in: Lenz-Kruschinski, M. (2015).

Zapf, D. (1999). *Mobbing in Organisationen – Stand der Forschung*. Z Arbeits- Organisationspsychologie, 1 , 1 -25, in: Franke, W. (2004).

Zapf, D. (2004). *Mobbing in Organisationen – wissenschaftliche und konzeptionelle Grundlagen*, in Schwickerath, J. [u.a.](Hrsg.) (2004). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Quellen/Studien:

Bündnis gegen Cybermobbing e.V. (2014). *Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen. Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland*. Karlsruhe: unterstützt durch ARAG SE.

Duden, *Konflikt*. In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt>

Eisermann, J. , de Costanzo, E. (2011). *Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Forschung Projekt F 2128.

Chomsky N., Ibbotson, P., Tomasello, M. (2017). *Linguistik. Ein neues Bild der Sprache*. Aufsatz in Spektrum der Wissenschaft 3.17; <http://www.spektrum.de/artikel/1432738>, Zugriff am 18.06.2017 / 13.07h.

Meschkat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report. Repräsentative Studie in Deutschland*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur mit Hilfe der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt zu haben. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Norderstedt, 21.08.2017

Petra Rath