

Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen sowie Interventions- und Präventionsstrategien

Dr. Peter Stadler
Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit

September 2003 / aktualisiert: September 2006

1 Einführung

In den letzten Jahren wurde Mobbing zu einem vielbeachteten Thema in der Öffentlichkeit. Der Ausdruck „Mobbing“ kommt aus dem Englischen von „to mob“ („anpöbeln, über jemanden herfallen“). Mit Mobbing sind schikanöse Handlungen (feindselige Interaktionen) am Arbeitsplatz gemeint, die von Vorgesetzten oder Kollegen ausgeführt werden und mit einer starken Beeinträchtigung des Wohlbefindens bis hin zu irreversiblen Erkrankungen des Betroffenen einhergehen. Das Phänomen feindseliger Interaktionen am Arbeitsplatz ist nicht neu, vergleichsweise neueren Datums ist es, derartige Phänomene unter dem Begriff Mobbing zusammen zu fassen. Mobbing durch Untergebene wird mitunter auch als „bullying“ bezeichnet, während Mobbing-Handlungen durch Vorgesetzte auch unter der Bezeichnung „bossing“ bekannt sind.

Mobbing resultiert aus ungelösten Konflikten. Konflikte sind ein fester Bestandteil im privaten Bereich ebenso wie im Alltag von Organisationen. Konflikte sollten daher nicht grundsätzlich vermieden werden, sondern als Motor für Innovationen und Verbesserungen genutzt werden. Konflikte allerdings, die dauerhaft keiner Lösung zugeführt werden, die unter der Oberfläche weiterschwelen, können zum Auslöser von Mobbing werden.

Dass das Thema Mobbing in der Öffentlichkeit in jüngster Zeit immer breiteren Raum einnimmt, wird vielfach mit der Veränderung der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Zunahme an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht. Diese Zunahme gilt für psychomentele, in besonderem Maße aber für psychosoziale Belastungen (Stadler & Spieß, 2003). Mobbing kann als eine Extremform psychosozialer Belastungen angesehen werden (Zapf, 1999). Zudem zeigen Untersuchungen, dass Mobbing in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zunimmt (Zapf, 1999, S. 22). Denn dann ist es weniger möglich, sich durch Kündigung dem Mobbing zu entziehen, stattdessen ist man bestrebt, auch unter widrigen Bedingungen am Arbeitsplatz auszuharren.

Definition.- Vereinzelt Beleidigungen oder Angriffe gelten nicht als Mobbing. Kennzeichnend für Mobbing ist ein langandauernder Verlauf und die Tatsache, dass sich die gemobbte Person in einer eindeutig unterlegenen Position befindet und in aller Regel nicht ohne fremde Hilfe dem Mobbing ein Ende bereiten kann (außer durch Rückzug). Aus einer Vielzahl von Definitionen wählen wir diejenige von Zapf (1999) aus:

„Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, „wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“ (Zapf, 1999, S. 3, auf der Grundlage der Definitionen von Einarsen & Skogstad, 1996 und Leymann, 1996a).

Mobbingaktivitäten müssen also systematisch und nicht zufällig erfolgen und die Machtstrukturen sehr ungünstig für das Opfer sein, das sich deshalb nur schlecht zur Wehr setzen kann.

Häufigkeit von Mobbing.- Je nachdem, wie eng oder weit der Mobbing-Begriff gefasst wird, kommen verschiedene Untersuchungen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen, was den Verbreitungsgrad von Mobbing anbelangt: Sie schwanken von 1,2% bis 10,1%. Die erste Repräsentativerhebung in Deutschland („Mobbing-Report“) ermittelte eine aktuelle Mobbing-Quote von 2,7%; d.h., knapp 3 von 100 Beschäftigten leiden unter Mobbing (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002). In absoluten Zahlen sind dies mehr als 800.000 Arbeitnehmer. Derselben Erhebung zufolge wird jede 9. Person mindestens einmal im Laufe ihres Erwerbslebens gemobbt. Frauen haben im Vergleich zu Männern ein um 75% höheres Mobbing-Risiko. Die Dauer von Mobbing-Handlungen liegt zwischen 15 und 40 Monaten (Knorz & Zapf, 1996).

Je nach Branche zeigen sich in empirischen Untersuchungen große Unterschiede bezüglich der Häufigkeit von Mobbing (vgl. Zapf & Kuhl, 2000). Im Gesundheits- und Sozialbereich sind demnach Mobbing-Betroffene am häufigsten vertreten. Auch im Erziehungsbereich, der öffentlichen Verwaltung und dem Kreditgewerbe sind sie deutlich überrepräsentiert. Vergleichsweise selten kommt Mobbing in den Bereichen Verkehr und Handel, Gaststättengewerbe, im Baugewerbe und in der Landwirtschaft vor.

Leymann (1993a) zufolge werden nur in 9% der Fälle Vorgesetzte von Untergebenen gemobbt, in 91% wird entweder von oben nach unten oder auf der selben Hierarchieebene angegriffen. Dem Mobbing-Report zufolge werden in fast 40% der Fälle von Vorgesetzten allein und in mehr als 10% von Vorgesetzten gemeinsam mit Kollegen Mobbing-Attacken durchgeführt.

2 Mobbing-Auswirkungen

Mobbing-Folgen lassen sich unterteilen in individuelle Folgen, Folgen für die Arbeitsgruppe, Folgen für das Unternehmen und die Volkswirtschaft.

Auf Seiten der **Mobbing-Opfer** zeigen sich vielfältige negative Auswirkungen auf Wohlbefinden und Leistung, die sich um so ausgeprägter entwickeln, je länger der Mobbingprozess andauert (Lindemeier, 1996). Dazu zählen Konzentrationsmängel, Leistungs-/Denkblockaden, Selbstzweifel, Versagens- und Schuldgefühle, Angstzustände, Gereiztheit, geringes Selbstwertgefühl, Depressivität, körperliche

Beschwerden wie Schlafstörungen und Magen- und Darmerkrankungen etc. (Holzbecher & Meschkutat, 1998).

Nach Mikkelsen und Einarsen (2002) weisen bis zu 75% aller Mobbingopfer eine posttraumatische Belastungsstörung (PTSD, posttraumatic stress disorder) auf. Ein solches psychisches Trauma entsteht, wenn das Erlebnis nicht mehr durch die alltäglichen psychischen Kräfte gemeistert werden kann. Menschen, die lebens- und existenzbedrohenden Erlebnissen ausgesetzt sind, wie es in Kriegen oder bei Katastrophen der Fall ist, zeigen gleichartige psychische und somatische Symptombilder. Demnach nimmt das erlebte psychische Trauma die mentalen Kräfte immer wieder in Anspruch, es kommt zum zwanghaften stetigen Durchspielen des Erlebnisses (Gedankenterror), die Versuche, davon loszukommen, sind vergeblich. All dies wird begleitet von psychosomatischen Stresssymptomen und besteht mindestens einen Monat lang. Leymann (1995) schildert den Krankheitsverlauf der Mobbingopfer so: Schon zu Beginn des Mobbingprozesses treten Stresssymptome auf wie Schlafstörungen, Depressionen, Magen/Darmprobleme. Spätestens nach ca. einem halben Jahr Mobbing wird von einer behandlungsbedürftigen posttraumatischen Belastungsstörung gesprochen. Nach ein bis zwei Jahren fortgesetzten psychosozialen Drucks kommt es zur Vertiefung der Symptome, nach zwei bis vier Jahren zu chronischen Verläufen.

Negative Auswirkungen für die **Arbeitsgruppe**, in der der Mobbing-Prozess stattfindet, sind Misstrauen, Angst und durch erhöhte Fehlzeiten eine Mehrbelastung der Gruppen-Mitglieder. Einer Studie des Technischen Überwachungsvereins Rheinland zufolge verursacht Mobbing in Deutschland jährlich geschätzte Kosten in Höhe von 15 Mrd. €, wobei es allerdings sehr schwierig ist, konkrete Berechnungen anzustellen (Kollmer, 2000). Für den **Betrieb** ergeben sich Kosten infolge erhöhter Fehlzeiten, erhöhter Fluktuationsraten und verminderter Produktivität, Qualitätseinbußen, Kosten für Ersatzkräfte. Allein im Jahr 2000, so eine Berechnung des Mobbing-Reports, waren, 3,1% des Arbeitszeitvolumens aller Erwerbstätigen durch Mobbing beeinträchtigt (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002). Nach Gunkel (2002) kostet jeder Mobbing-Fall – vorsichtig geschätzt – das Unternehmen durchschnittlich 25.000 bis 30.000 €, mit teilweise deutlicher Tendenz nach oben. Als **volkswirtschaftliche Kosten** schlagen zu Buche: Krankschreibungen, Arztbesuche, Psychotherapie, Klinikaufenthalte, Kuren, vorzeitige Arbeitsunfähigkeitsrenten etc.

3 Mobbingstrategien und -handlungen

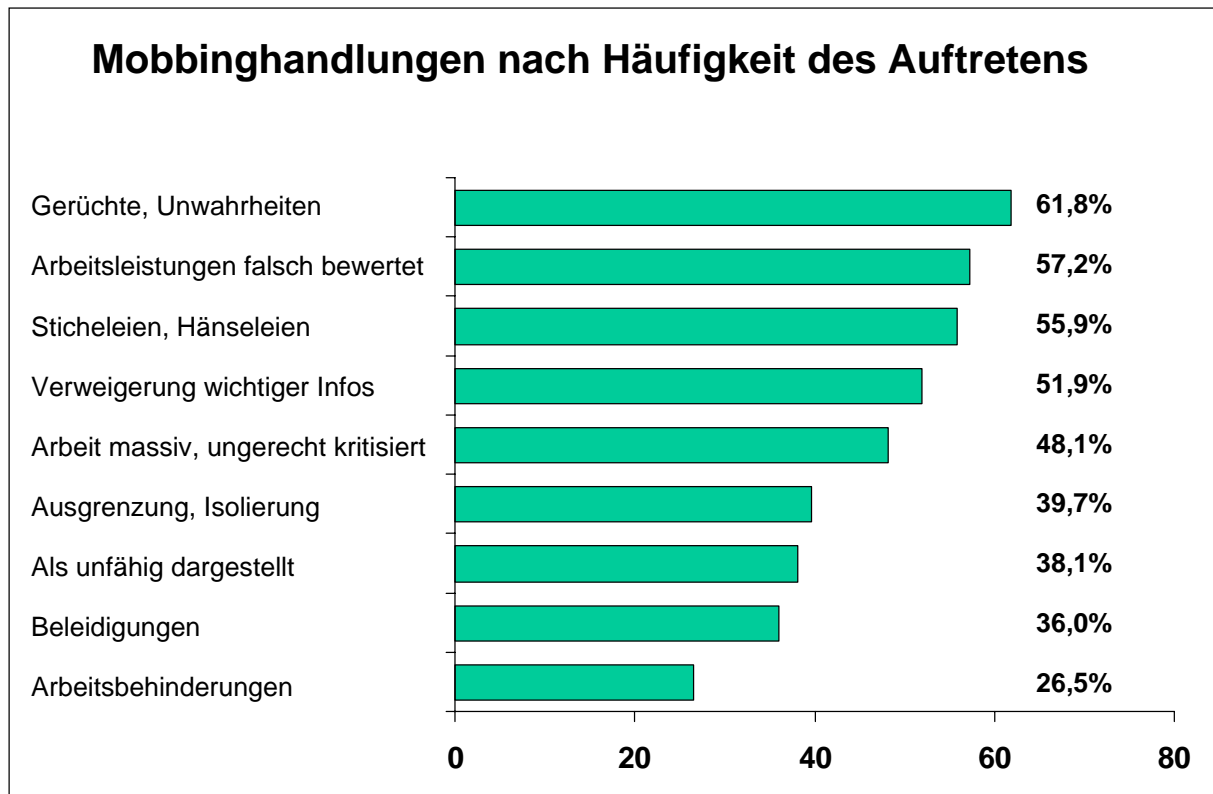
Leymann hat einen Fragebogen (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT; Leymann, 1996b) entwickelt, der häufig bei Mobbing-Erhebungen eingesetzt wird und 46 spezifische Mobbinghandlungen abfragt. Diese Mobbinghandlungen lassen sich in fünf Bereiche gliedern:

- es erfolgen Behinderungen bei den Möglichkeiten, sich mitzuteilen (z.B. werden Kontakte unterbunden);
- es erfolgen Angriffe auf zwischenmenschliche Beziehungen (z.B. wird das Opfer systematisch isoliert);
- die Qualität der Berufs- und Lebenssituation wird bedroht (z.B. durch Veränderung der Arbeitsaufgaben, die einer Bestrafung gleichkommt);

- das persönliche Ansehen wird herabgesetzt (z.B. durch das Verbreiten von üblen Gerüchten und Verdächtigungen);
- es erfolgen Androhungen und Angriffe auf die seelische und körperliche Gesundheit (z.B. durch physische Gewaltanwendung).

Tabelle 1 zeigt die Häufigkeit spezifischer Mobbinghandlungen.

Tabelle 1: Mobbinghandlungen gestaffelt nach der Häufigkeit ihrer Auftretens (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002)



4 Mobbing-Verlauf

Nach Leymann (1993b) ist für Mobbing – wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden – ein charakteristischer Verlauf kennzeichnend, der in 4 Phasen untergliedert werden kann. Das Phasenmodell wurde empirisch überprüft und ließ sich weitgehend bestätigen (Knorz & Zapf, 1996).

Phase 1: negative Konfliktbearbeitung (Auslösephase)

Ungelöste Konflikte oder schlechte Konfliktbearbeitung können Mobbing-Prozesse auslösen. In dieser Phase sind einzelne Angriffe und Gehässigkeiten zu verzeichnen, die Angriffe sind indes noch sporadisch und unsystematisch. Vorgesetzte nehmen in dieser Phase häufig eine abwartende Haltung ein, die einem frühzeitigen und präventiven Eingreifen entgegensteht (Wenchel, 2001).

Phase 2: Mobbing etabliert sich (eigentliche Mobbing-Phase)

Die Angriffe verdichten sich und die Konfliktpositionen werden personifiziert. Täter- und Opferrolle bilden sich heraus. Die psychische Verfassung des Mobbing-Opfers verschlechtert sich.

Phase 3: Phase der Rechts- und Machtübergriffe

Ausgrenzungen nehmen auf breiter Basis zu, niemand mag mit dem Betroffenen mehr zusammenarbeiten. Der Gemobbte fühlt sich stigmatisiert und reagiert zumeist mit psychosomatischen Beschwerden und gehäuften Fehlzeiten. Der Konflikt ist zu diesem Zeitpunkt unübersehbar und Vorgesetzte, Betriebsrat oder Personalabteilung greifen ein. Es kommt zu Abmahnungen, Versetzungen und Kündigungsversuchen.

Phase 4: Phase des Ausschlusses

Es kommt zum Ausscheiden des Betroffenen aus dem Unternehmen / der Arbeitswelt infolge von langfristiger Krankschreibung, Frühverrentung oder Kündigung.

Becker (1996) ergänzt das Modell um eine fünfte Phase, die der ärztlich-psychiatrischen Stigmatisierung. Denn Ärzte und Psychiater individualisieren nach Becker häufig das Krankheitsbild, weil sie die auslösende Mobbing-Situation bei der Diagnose nicht mit einbeziehen.

5 Mobbing: Ursachen und begünstigende Faktoren

Mobbing stellt ein „multikausales Geschehen“ (Niedl, 1995) dar, das durch ein komplexes Geflecht von persönlichen Beziehungen und institutionellen Rahmenbedingungen geprägt ist (Holzbecher & Meschkutat, 1998). Generell kann man sagen, dass die Ursachen von Mobbingprozessen abhängig sind von den Personen, der Situation und den organisationalen Strukturen am Arbeitsplatz (Eiselen & Nowosad, 1998, S. 304). Aber auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussen das Geschehen am Arbeitsplatz. Drohender Arbeitsplatzverlust durch ungünstige Konjunkturlage und hohe Arbeitslosigkeit beeinflussen auch die sozialen Prozesse am Arbeitsplatz.

Personale Faktoren.- In Untersuchungen konnten keine spezifischen Persönlichkeitsstrukturen von Mobbing-Opfern gefunden werden. Das typische Mobbingopfer gibt es nicht, Mobbing kann jeden treffen. Aber es wurden Personenmerkmale identifiziert, die innerhalb der Gruppe, in der gemobbt wird, wichtig sind: Andersartigkeit, Auffällige, erfolgreiche Mitarbeiter und neue Mitarbeiter (Posch, 1995). So waren in einer Untersuchung von Leymann (1993a) 22% der Behinderten einer gemeinnützigen Organisation Mobbing ausgesetzt – im Vergleich zu 4% der Nicht-Behinderten in derselben Stichprobe. Was die Andersartigkeit von Mobbing-Opfern anbelangt, so waren in einer Studie männliche Kindergärtner doppelt so häufig Mobbing-Opfer wie ihre weiblichen Kollegen (vgl. Schuster, Sczesny & Stahlberg; 1999).

Holzbecher und Meschkutat (1998) listen folgende individuelle Motive auf, die zu Mobbing-Handlungen führen können:

- Antipathien zwischen den Beteiligten einer Arbeitseinheit;

- eigene Fehler werden anderen in die Schuhe geschoben, von eigenen Defiziten wird abgelenkt (v.a. in Firmen, in denen hoher Erfolgsdruck herrscht);
- Mitarbeiter, die in der Hierarchie eher unten angesiedelt sind, werden als Sündenböcke und „Blitzableiter“ benutzt; Frustrationen und Neidgefühle in der Gruppe zeigen sich in solchen Fällen häufig im Vorfeld von Mobbing-Handlungen (vgl. auch Zapf, 1999);
- oft wird Mobbing auch als Konkurrenzstrategie im Konkurrenzkampf mit Mitbewerbern um eine höhere berufliche Position eingesetzt (Gerüchte streuen, Falschaussagen lancieren etc.).

Bei Mobbing-Tätern ist nicht selten eine hohe Leistungsorientierung anzutreffen. Weiter können mangelhafte Führungsqualitäten, Mangel an Zivilcourage und Akzeptanz von Gewalt Mobbing-Prozesse begünstigen. Dem Mobbing-Report zufolge ist ein typischer Mobber „männlich, Vorgesetzter, zwischen 35 und 54 Jahre alt und zählt zu den langfristig Beschäftigten“ (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2002).

Situative und organisatorische Faktoren.- Sehr häufig sind Mobbing-Situationen nicht das Resultat privater Konflikte allein, sondern auch und vor allem einer problematischen Arbeitssituation geschuldet. Leymann zufolge sind personale Faktoren wichtig; aber die Ursachen sind meistens in der Arbeitsumgebung zu suchen. Insbesondere Defizite bei der Gestaltung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation und der sozialen Prozesse inklusive des Führungsverhaltens sind an der Entstehung von Mobbing beteiligt. Hier ist auch der Arbeitgeber gefragt. Nach dem Arbeitsschutzgesetz gehört es zu seinen Grundpflichten, alle arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu ermitteln und Maßnahmen zu ihrer Prävention zu ergreifen.

Die Repräsentativbefragung von Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff (2002) zeigt, dass es sich bei Mobbing in aller Regel nicht um betriebliche Einzelfälle handelt: In nahezu zwei Drittel der Betriebe hat es vor dem Mobbing der Befragten bereits andere Fälle gegeben und in drei von fünf Fällen gab es zeitgleich zu den Befragten weitere Betroffene. In Tabelle 2 sind aus der Literatur Faktoren und betriebliche Auslöser zusammengetragen, die Mobbing begünstigen (vgl. Holzbecher & Meschkutat, 1998; Zapf, 1999; Schuster, Sczesny & Stahlberg; 1999; Leymann, 1995).

Tabelle 2: Betriebliche Auslöser und Faktoren, die Mobbing begünstigen

Unternehmenskultur / soziale Prozesse:

- ungesunde übertriebene Wettbewerbsstrukturen in der Arbeitsgruppe bzw. im Unternehmen, Ellbogenmentalität,
- schlechtes Betriebsklima,
- fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte,
- Tadelkultur.

Arbeitsorganisation:

- chronischer Personalmangel,
- Leistungsdruck,
- arbeitsorganisatorische Probleme,
- unklare Aufgabenverteilung und Unklarheiten in der Arbeitsorganisation,
- diffuse Zuständigkeiten,
- fehlende Arbeitsplatzbeschreibungen,
- schlechter Informationsfluss,
- mangelnde Transparenz bei Entscheidungen,
- starre Hierarchien,
- unsinnige Bürokratie.
- Umstrukturierungsmaßnahmen und Stellenabbau,
- unvorbereitete Rationalisierungsmaßnahmen,
- stark schwankende Arbeitsbelastungen,
- belastende Arbeitszeiten (z.B. Schichtdienst).

Gestaltung der Arbeitsinhalte:

- geringe Handlungsspielräume,
- Überforderung, Stress, Unterforderung, Monotonie.

Führungsverhalten:

- Führungsprobleme,
- Defizite im Führungsstil,
- fehlende Gesprächsbereitschaft,
- unzureichendes Konfliktmanagement und mangelhafte Konfliktlösekompetenzen auf Seiten der (Führungs-)Personen,
- wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluss,
- Abwälzung von Verantwortung.

6 Mobbing: Prävention und Interventionen

Zwei Strategien zur Bekämpfung von Mobbing lassen sich unterscheiden: präventive Strategien zur Vorbeugung von Mobbing, und Interventionen, wenn sich der Mobbing-Prozess bereits etabliert hat.

Präventive Strategien.- Damit aus (ungelösten) Konflikten keine Mobbing-Handlungen resultieren, gilt es, mobbing-begünstigende Strukturen zu erkennen und gegenwirkende Maßnahmen zu ergreifen. Indikatoren für solche Strukturen können sein: hohe Fluktuation und hoher Krankenstand, Häufung von Arbeitsgerichtsprozessen, Häufung von Ausfällen und verbalen Entgleisungen, lautstarke Auseinandersetzungen, Häufung von Mitarbeiter-Beschwerden (z.B. beim Betriebs- bzw. Personalrat).

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Empfehlungen zur Gestaltung von Organisationsprozessen, um Mobbing vorzubeugen, deren Wirksamkeit im einzelnen aber nicht immer nachgewiesen wurde. Als vorbeugende Maßnahmen gelten (vgl. auch Eiselen & Nowosad, 1998):

- Etablieren einer offenen Kommunikationskultur,
- Einrichten von Unterstützungsstrukturen und -netzwerken (durch Vorgesetzte und Kollegen),
- Transparenz der Organisation,
- Aufgabenerweiterung und -bereicherung,
- klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen,
- Einrichten von Qualitäts- und Gesundheitszirkeln,
- Maßnahmen zur Steigerung der Eigenverantwortung,
- Teamentwicklung in der Arbeitsgruppe zur Verbesserung der Kooperation,
- Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf Mobbing-Prozesse (z.B. auf Betriebsversammlungen), Schulung für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zum Thema Mobbing,
- regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zur Aufdeckung von möglichen Konflikten,
- Vermittlung von Konfliktlösekompetenzen bei den Mitarbeitern (Kommunikationstrainings, Anti-Stress-Programme etc.),
- Bestellung eines Mobbing-Beauftragten / Konfliktbeauftragten.

Führungskräfte spielen eine bedeutende Rolle bei der Vermeidung von Mobbing-Prozessen. Das Thema Mobbing ist eine wichtige Führungsaufgabe; Führungskräfte sollten daher – etwa in Form von Führungskräfte-schulungen zu Mobbing und zu Konfliktlösekompetenzen – sensibilisiert werden, Mobbing-Fällen im eigenen Verantwortungsbereich möglichst frühzeitig auf die Spur zu kommen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat Schulungsmaterialien (Arbeitsmaterialien, Folien) erstellen lassen, die sich für Seminare auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene gut einsetzen lassen (Holzbecher & Meschkutat, 1998). In der Praxis bewährt haben sich auch Betriebsvereinbarungen zu Mobbing, die einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter („klare Spielregeln für alle Beteiligten“) enthalten sowie Maßnahmen, die im Falle von Verstößen gegen den Verhaltenskodex ergriffen werden.

Mobbing-Interventionen.- Mit Interventionen soll Mobbing-Prozessen, die sich bereits über einen längeren Zeitraum aufgebaut und stabilisiert haben, begegnet werden – zum Wohle der Betroffenen und des Unternehmens. Interventionsstrategien

können auf zwei Ebenen angesiedelt werden: auf der organisatorischen und der persönlichen Ebene. Maßnahmen des organisatorischen Bereichs sind die erhöhte Wachsamkeit von Führungskräften sowie Machteingriffe durch Vorgesetzte, Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, Kontakttelefon, bessere Einbindung des sozialen Netzes, gemeinsame Aktivitäten, Gespräche, Hilfe von neutralen Mitarbeitern und Versetzungen. Auch externe Konfliktmoderatoren können ein Mittel der Wahl sein.

Wichtig ist, nicht nur die beteiligten Personen (Täter/Opfer) im Blickfeld zu haben, sondern eine umfassende Analyse der Situation und der Interaktion am Arbeitsplatz, der organisatorischen Bedingungen und des Klimas (Eiselen & Nowosad, 1998) durchzuführen, denn Mobbing-Handlungen stellen – wie oben ausgeführt – häufig das Resultat von gestörten Kommunikationsstrukturen und ungelösten Konflikten dar.

Welche Strategien ergreifen Mobbing-Opfer, um mit ihrer Situation besser zurecht zu kommen? Schuster, Sczesny & Stahlberg (1999) berichten über eine Untersuchung, der zufolge passive Strategien wie „Ausweichen“ (56%) oder „Ignorieren“ (50%) sehr häufig sind. Ebenfalls häufig sind Strategien wie „häufigeres Fehlen“ (24%), oder „längerfristige Krankschreibung“ (24%). 14% der Betroffenen kündigten auf eigenen Wunsch. Es gab auch aktive Versuche, die eigene Situation zu verbessern, wie „Gespräche mit den Angreifern“ zu führen (66%), 20% schalteten den Betriebsrat bzw. die Gewerkschaft ein. Viele der Strategien erwiesen sich als wenig erfolgreich. Gerade aktive Strategien, wie sie in einigen Ratgeberbüchern als Hilfe vorgeschlagen werden, führen häufig eher zur Verschärfung der Situation. Es ist also nicht immer sinnvoll, Konflikte auszutragen. Knorz und Zapf (1996) leiten aus ihren Forschungsergebnissen ab, dass eine erfolgreiche Strategie, sich gegen Mobbing zur Wehr zu setzen, eher darin besteht, möglichst frühzeitig Grenzen zu ziehen, zu versuchen, sich persönlich zu stabilisieren und sich um eine einschneidende Veränderung der Arbeitssituation zu bemühen. Wichtig ist die Vermeidung der Eskalation und eine konstruktive Herangehensweise an den Konflikt (Berkel, 1990).

Wie lässt sich aus Sicht eines Mobbingopfers ein Mobbingprozess einigermaßen unbeschadet überstehen? Leymann nennt acht Bewältigungsfaktoren: eine gute physische und psychische Konstitution, Selbstvertrauen, Ansehen bei anderen, soziale Unterstützung (dieser Faktor wird als einer der wichtigsten angesehen, z.B. Freunde und/oder eine Familie, die zu einem hält), stabile wirtschaftliche Verhältnisse (wer in materieller Not lebt, wagt es weniger, sich zu wehren), Handlungsspielraum, die Fähigkeit, Probleme zu lösen und sich in der Gesellschaft zu orientieren.

Konkrete Hilfen für Mobbingopfer können Mobbing-Beratungsstellen geben. Mittlerweile gibt es in ganz Deutschland Anlaufstellen, die Mobbingopfer informieren, beraten und unterstützen. Adressen können auch über das Internet bezogen werden (z.B. www.mobbing-zentrale.de, www.dgb.de etc.). Seit Februar 2002 hat das Bundesland Nordrhein-Westfalen eine Telefon-Hotline eingerichtet; dort werden Mobbing-Opfer beraten und mit Hinweisen zu weiteren Hilfsangeboten versorgt. Auf der Homepage des Bayerischen Landesamtes für Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik (www.lgl.bayern.de) ist das „Präventionsnetzwerk arbeitsbedingter psychosozialer Belastungen“ angesiedelt. Es hält auch zum Thema Mobbing vielfältige Links und Adressen als Hilfestellung für Interessierte und Betroffene bereit.

Ein Mittel zur Verbesserung der eigenen Situation kann auch die Mitwirkung bei Mobbing-Selbsthilfegruppen darstellen. Darüber hinaus sind in der Regel auch die örtlichen Krankenkassen, Gewerkschaften und Angestellten-/Arbeiterkammern bei einer Kontaktaufnahme behilflich.

7 Literatur

- Berkel, K. (1990). *Konflikttraining: Konflikte verstehen und bewältigen*. Heidelberg: Sauer.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harrasment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.
- Eiselen, T. & Nowosad, M. (1998). Mobbing. In: Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A. (Hrsg.): *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 301-314.
- Gunkel, L. (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Mobbing-Prävention. *Arbeit & Ökologie Briefe*, 3, S. 34-35.
- Holzbecher, M. & Meschkutat, B. (1998). *Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 1, S. 12-21.
- Kollmer, N. (2000). *Rechtsberater „Mobbing im Arbeitsverhältnis“*. Heidelberg: Müller.
- Leymann, H. (1993a). Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die bisherige Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, S.271-283.
- Leymann, H. (1993b). *Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek: Rowohlt.
- Leymann, H. (1995). *Mobbing*. Reinbeck: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996a) (Hrsg.). *Der neue Mobbing Bericht: Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Reinbeck: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996b). *Handlungsanleitung für den LIPT-Fragebogen*. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Lindemeier, B. (1996). Mobbing – Krankheitsbild und Intervention des Betriebsarztes. *Die BG*, 6/1996, S. 428-431.

- Meschkat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002). Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of work and Organisational Psychology*, 11, 87-111.
- Neuberger, O. (1994). Mobbing. München, Mering: Rainer Hampp.
- Niedl, K. (1995). Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. München und Mering: Hampp.
- Prosch, A. (1995). Mobbing am Arbeitsplatz. Literaturanalyse mit Fallstudie. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Schuster, B., Sczesny, S. & Stahlberg, D. (1999). Sexuelle Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz. In: Hoyos, C. Graf; Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S.188-199.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2003): Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien bezüglich Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wenchel, K. (2001). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. Berlin: Erich Schmidt.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1, S. 1-25.
- Zapf, D. & Kuhl, M. (2000). Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen. In: Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C.: *Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Springer-Verlag.