

Spätestens seit Ende der 1990-er und den frühen 2000-er Jahren hat der Begriff Mobbing seinen Platz in der Alltagssprache gefunden. Man begegnet ihm praktisch überall, in Zeitungen, Zeitschriften, in Fernsehberichten und -reportagen. Bei genauem Zuhören oder Nachfragen zeigt sich allerdings sehr schnell, dass es sehr unterschiedliche Auffassungen gibt, was Mobbing denn tatsächlich sei. Häufig wird es sogar als Synonym für Konflikte verwendet, sodass es notwendig erscheint, zunächst eine Klärung der Begriffe vorzunehmen auf deren Basis dann weitere Überlegungen angestellt werden.

2.1 Einführung

Das heutige – im skandinavischen und deutschen Sprachraum – etablierte Verständnis von Mobbing geht im Wesentlichen auf die Arbeiten Heinz Leymanns (1993, 1995c) zurück, der seine Forschungen bereits in den späten 1970-er Jahren begonnen hat. Im Rahmen arbeitsmedizinischer Studien stellte er fest, dass eine Reihe von Personen nicht aufgrund berufstypischer körperlicher Belastungen über gesundheitliche Beeinträchtigungen klagten, sondern vielmehr die sozialen Bedingungen als Ursache beschrieben. Er verwendete den Begriff als Zusammenfassung von feindseligen Verhalten im Arbeitsumfeld.

Entgegen der weitläufigen Meinung, wurde der Begriff aber nicht von Leymann geprägt, sondern im deutschsprachigen Raum erstmals vom deutschen Mediziner Rudolf Bilz (1971) verwendet, der das Phänomen aggressiven, tierischen Gruppenverhaltens auf menschliches Verhalten übertrug, andere Einflüsse werden Konrad Lorenz oder Peter-Paul Heinemann zugeschrieben.

Aber abgesehen von der Diskussion, wer den Begriff als erster in diesem Zusammenhang verwendet hat, scheint das Phänomen krankmachender sozialer

Bedingungen oder aggressiven gruppalen Verhaltens generell in den 1970-er Jahren auffällig geworden sein. Unabhängig voneinander beschäftigten sich mehrere Personen mit diesen Dynamiken, wenn auch aus spezifischen Perspektiven. Die bekanntesten sind dabei Carroll M. Brodsky (1976), der sich mit arbeitsmedizinischen Folgen von Belästigung am Arbeitsplatz auseinandersetzte, sowie Peter-Paul Heinemann (1972) oder auch Dan Olweus (1973), die jeweils Gruppengewalt unter Jugendlichen untersuchten.¹

Als Gemeinsamkeit der genannten Ansätze kann festgehalten werden, dass es sich in den phänomenologischen Beschreibungen immer um ein Gruppenverhalten handelte, das als aggressiv oder feindselig beschrieben wird. Über die Motive, die hinter diesem Verhalten stehen (könnten), besteht zwischen den unterschiedlichen Ansätzen schon deutlich weniger Einigkeit, sondern ist die Position stark geprägt von der jeweiligen Forschungstradition und der damit verbundenen Perspektive auf das Phänomen.

Die unterschiedlichen Blickwinkel zeigen zum einen, dass wohl jede soziale Situation grundsätzlich geeignet ist, mobbingartige Dynamiken zu entwickeln, zum anderen – und das ist nicht nur ein forschungspraktisches Problem – gibt es den erheblichen Nachteil, dass der Begriff nicht wirklich trennscharf wird, wenn Ähnliches mit unterschiedlichen Begriffen beschrieben und nicht deutlich gemacht wird, wo jeweils Differenzen zu sehen sind, die tatsächlich einen *Unterschied* machen. Bis heute ist der Begriff Mobbing in englischsprachiger (und damit internationaler) Forschung kaum bekannt, sondern werden vergleichbare Sachverhalte als *emotional abuse* oder (*workplace*) *bullying*² bezeichnet – allerdings haben auch diese beiden Begriffe selbst ein gewisses Maß an Abgrenzungsproblematik.

Es wird damit mehr als deutlich, dass trotz jahrzehntelanger Forschung bis heute keine einheitliche, verbindliche Definition von Mobbing vorliegt, sondern je nach Disziplin und wissenschaftlichem Hintergrund, mitunter deutlich auseinandergehende Vorstellungen vorhanden sind. Es scheint mir daher notwendig, die determinierenden Aspekte von Mobbing hier nochmals aufzugreifen und auch jeweilige Abgrenzungen zu ähnlichen, oft auch synonym verwendeten Begriffen vorzunehmen.

¹ Der interessierten Leserin oder dem interessierten Leser empfehle ich die Arbeit Wolfgang Roths (2002), der die Geschichte des Mobbing-Begriffes im Überblick darstellt.

² Der Begriff wurde von der britischen Forscherin Andrea Adams (1992) eingeführt, wobei sie Mobbing als Teilmenge des Bullying versteht, die deutlich subtiler wirkt als Bullying. (siehe dazu auch 2.2.3 Bullying, S. 9). Ich verwende aufgrund der großen Verbreitung in der internationalen Forschung *workplace bullying* und Mobbing insofern abgegrenzt, als dass Bullying sich auf einen Einzelangreifer, Mobbing sich auf eine Gruppe als Angreifer bezieht.

2.2 Mobbing – Workplace Bullying

Wie bereits erwähnt, beobachtete Leymann in seinen arbeitsmedizinischen Forschungen sich wiederholende Phänomene: Personen schieden (zumindest vorübergehend) aus dem Erwerbsleben aus, wo es keine der ‚üblichen‘ Ursachen, wie Arbeitsunfälle, körperlicher Verschleiß, Vergiftungen und Ähnliches gab. Leymann begann diese Fälle genauer zu untersuchen und stieß dabei auf oft jahrelange belastende Erfahrungen im und um das Arbeitsleben, die geprägt waren durch gerichtetes, feindseliges Verhalten von Kolleginnen und Kollegen.

► **Mobbing** 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 (Leymann 1993, S. 21).

Diese erste Definition wird später noch erweitert um die Dimension der Zielgerichtetheit der Handlungen, die Leymann im Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis zu erkennen meint (Leymann 1995a, S. 15 ff.). In weiterer Folge entwickelte Leymann auch ein Phasenmodell nach dem Mobbing ‚typischerweise‘ verlaufen würde (Leymann 1993, S. 57 ff.), sowie einen standardisierten Fragebogen (das sogenannte *Leymann Inventory for Psychological Terrorization LIPT*), in dem er 45 typische Mobbing-Handlungen (Leymann 1990) definierte, die im Wesentlichen in fünf Kategorien einzuordnen sind. Er nennt diese Kategorien 1) Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen, 2) Angriffe auf soziale Beziehungen, 3) Angriffe auf das soziale Ansehen, 4) Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation und 5) Angriffe auf die Gesundheit.

Die Mobbing-Forschung war in den folgenden Jahren insbesondere mit der Auseinandersetzung zu dieser allgemeinen Mobbingdefinition, dem LIPT und dem Phasenmodell geprägt. Die Auseinandersetzungen waren dabei durchaus differenziert, würde aber hier zu weit führen, deshalb verweise ich auf die ausführliche Darstellung theoretischer Zugänge und Positionen von Gregor Paul Hoffmann (2008). An dieser Stelle soll es reichen, jene Dimensionen aufzugreifen, um die diese erste allgemeine Definition zu erweitern ist:

Mobbing ist kein Geschehen nur zwischen ‚Täter und Opfer‘. Mobbing ist ein *systemischer Prozess*, bei dem der gesamte soziale Kontext mitwirkt. Es gibt heimlich und offen Solidarische, es gibt ‚unbeteiligte‘ Zuseher. Es entwickeln sich Gesprächs- und Erzählgemeinschaften, in denen die vermeintlichen Fehler und Regelverstöße des jeweils anderen aufgezeigt werden, in denen die eigene Vorgehensweise, die eigenen Handlungen legitimiert und rationalisiert werden. Daraus

entwickeln sich gemeinsame Bilder und Erzählungen der Situation, die ihrerseits in die Organisationskultur (Schein 2010) als Rahmenbedingung eingebettet sind. Das bedeutet aber auch, dass Mobbing für das gesamte soziale System eine problematische Entwicklung darstellt, und die Selbstregulationsprozesse und die Leistungsfähigkeiten des Systems (und natürlich jeder und jedes Einzelnen innerhalb des Systems) beeinträchtigt sind.

Mobbing-Dynamiken sind nicht einseitig, vom ‚Täter gegen das Opfer‘, gerichtet sondern zeigen sich vielmehr in einer komplexen Wechselwirkung, als kommunikatives Geschehen. Oswald Neuberger (1999, S. 18) bringt es in seiner Mobbing-Definition zugespitzt auf den Punkt: „Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“ Mobbing hat also immer auch *interaktionalen Charakter*, daher sind auch die Bezeichnungen Täter und Opfer kritikwürdig, da dadurch bereits eine Rollenzuschreibung, eine Bewertung und eine Stigmatisierung erfolgt und nicht zuletzt auch das Thema Schuld eingeführt wird. Es steht außer Frage, dass im Laufe einer Mobbing-Dynamik, die oder der Betroffene in eine unterlegene Position kommt, dennoch kann kommunikatives Geschehen nie eine Einbahnstraße sein.

Mobbing kann sich nicht nur auf Handlungen beziehen. Der Begriff Handlung impliziert immer auch ein Motiv und damit ein Ziel der Handlung, wohingegen Verhalten allgemeiner zu verstehen ist, als die Gesamtheit beobachtbarer ‚Äußerungen‘ eines Menschen. Nicht alle diese Äußerungen sind bewusst gesetzt, sondern entsprechen eher persönlichen Mustern oder Skripten (Berne 2002). Es ist daher besser, allgemeiner von *Mobbing-Verhalten* zu sprechen, insbesondere wenn man das systemische Geschehen mit in den Blick nimmt: selbst wenn der hauptsächlich feindselig handelnden Person ein Motiv unterstellt werden kann, so gibt es doch eine Reihe von (vermeintlich) Unbeteiligten, die keine konkreten Handlungen zeigen, aber sich doch ‚äußern‘, ganz im Sinne des von Watzlawick et al. (2003) formulierten Axioms der Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren. Die von Leymann (1993) oder auch Esser und Wolmerath (1999) gesammelten ‚typischen Mobbing-Handlungen‘ sind nichts desto trotz in der Diagnostik hilfreich.

Mobbing ist also ein umfassend zu verstehendes kommunikatives Geschehen. Jede Kommunikation ist aber immer auch interpretationsbedürftig. Dies ist bereits oben angeklungen, als ich von Erzählgemeinschaften gesprochen habe. Interaktionale Prozesse beinhalten immer eine *subjektive Wahrnehmung und Deutung* der Ereignisse. In Erzählgemeinschaften wird die jeweils eigene (subjektive) Interpretation der Ereignisse fortgeschrieben, woraus sich verfestigende Einschätzungen und Bewertungen der Situation ergeben, die gegebenenfalls von solidarischen Kolleginnen und Kollegen zusätzlich bestätigt werden. Es kommt zu sich wiederholenden und damit sich selbst bestätigenden kommunikativen Mustern und

Skripten in dessen Folge sich Machtunterschiede und Ressourcenverschiebungen zu Ungunsten der oder des Betroffenen ergeben.

Es zeigt sich also so etwas wie ein Mobbing-Verlauf, der sich zunehmend zuspitzt. Auf diesem Hintergrund hat Leymann auch sein Phasenmodell entwickelt. Allerdings haben solche Modelle ganz allgemein das Problem, dass sie zu eingeschränkt und unzulässig vereinfachend sind, weil die jeweils wirkenden Kontexte nicht mit berücksichtigt sind. Darüber hinaus sind sie in der Regel empirisch nicht zu halten. So formulieren Claudia Knorz und Dieter Zapf schon in frühen Untersuchungen, dass die empirischen Befunde „das von Leymann postulierte Phasenmodell als theoretisches Modell infrage stellen“ (Knorz und Zapf 1996, S. 15). Soziale Prozesse sind viel zu komplex und von so vielen Aspekten abhängig, so dass das Typische wohl die *Nichtlinearität* und der, für die jeweilige Situation *spezifische Verlauf*, sind.

Wie bei sozialwissenschaftlichen Konstrukten praktisch immer, ist es auch bei Mobbing schwierig, eine der Komplexität sozialen Geschehens entsprechende und allgemeine Definition zu finden, was insbesondere ein Problem der einschlägigen Forschung und die Forschungsmethodik darstellt (Neall und Tuckey 2014).

An dieser Stelle soll es allerdings reichen die wesentlichsten Punkte, die als *common sense* der Mobbing-Forschung gelten, festzuhalten

► **Sozialer Konflikt** Mobbing ist als ein Prozess in einem sozialen System (z. B.: Arbeitsplatz, Schule, ...) zu verstehen, der geprägt ist durch Interaktionsverhalten, das darauf abzielt, die Betroffene oder den Betroffenen in eine unterlegene Position zu bringen. In der Folge kommt es zu einer Ressourcenverschiebung zu Ungunsten der oder des Betroffenen, sowie erheblichen sozialen Stress, der die dynamischen Regulationsprozesse ernstlich beeinträchtigt und eine Krise auslösen kann.

2.2.1 Exkurs – Sonderformen von Mobbing: Bossing, Staffing, Cyber-Mobbing und Straining

In den letzten Jahren hat sich eine Reihe von Begriffen in Anlehnung an den Mobbing-Begriff entwickelt, die hier nur kurz angerissen werden, aber aufgrund von spezifischen Abgrenzungsproblemen genannt sein sollen.

Bossing meint, dass eine Führungskraft ihre formale Machtposition ausnützt und diese gegen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter einsetzt. Der Begriff gibt folglich Auskunft darüber in welche Richtung die Dynamik wirkt. Die Problematik ist es hier eine tragfähige Unterscheidung zwischen Führungsverhalten und Mob-

bing zu finden. Wann ist ein Führungsverhalten als gezielt und gerichtet zu verstehen und wann ist es ‚lediglich‘ Ausdruck eines problematischen Führungsstils?

Staffing meint im Gegensatz dazu, dass die Belegschaft gegen die Führungskraft agiert. Auch dieser Begriff gibt lediglich einen Hinweis auf die Richtung der Dynamik, ohne weitere Qualitäten auszudrücken.

Ich halte die begriffliche Differenzierung zwischen Mobbing, Bossing und Staffing für entbehrlich, weil Machtunterschiede ohnehin inhärenter Teil des Mobbinggeschehens sind und damit über diese Differenzierung keine zusätzliche Qualität gewonnen werden kann, die nicht über den Begriff Mobbing abgedeckt werden kann. Dass sich die Dynamiken unterscheiden, liegt auf der Hand – ich denke es ist aber deutlich geworden, dass jede spezifische Mobbing-Dynamik für sich, in ihrer kontextualen Einbettung, betrachtet werden muss und daher auch hier kein Mehrwert durch eine weitere Verkomplizierung und Verwässerung durch neue Begriffe entsteht.

Straining beschreibt eine Besonderheit, nämlich einen „Konflikt am Arbeitsplatz, welcher (...) nicht auf zahlreichen feindseligen Handlungen gegen ein Opfer basiert, sondern bei dem nur wenige Handlungen (oftmals gar nur eine) einen weitreichenden und anhaltend negativen Effekt auf das Arbeits(er)leben des Opfers hat“ (Ege 2014). Straining stellt damit ebenfalls einen Sonderfall von Mobbing dar, dennoch gibt es einen gewissen Mehrwert, wenn man sich auf die Mobbing-Definition von Leymann bezieht, die ja Handlungen als Mobbing bezeichnet, die „sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen“ (Leymann 1993, S. 21): Anzahl und Häufigkeit sind keine relevanten Kriterien um die Nachhaltigkeit von Belastung zu beurteilen.³

*Cyber-Mobbing*⁴ hingegen fasst Mobbing-Dynamiken durch moderne Kommunikationstechnologie, insbesondere in sozialen Netzwerken, zusammen. Der wesentliche Unterschied zu ‚klassischem Mobbing‘ ist hier in der Verbreitungsgeschwindigkeit, dem potenziellen Ausmaß an Öffentlichkeit und der (scheinbaren) Anonymität, sodass neben den Medium des Internets auch noch eine zusätzliche Bedrohungs- oder Belastungsqualität impliziert ist. Tatsächlich scheint sich in der

³ Ob es dafür einen eigenen Begriff braucht, oder ob nicht einfach Dauer und Frequenz von Handlungen (sofern es nicht forschungspraktisch relevant ist) aus der Mobbing-Definition gestrichen werden sollten, wie von Hoffmann (2008) vorgeschlagen, ist vielleicht eine Geschmacksfrage.

⁴ Cyber-Mobbing ist lediglich ein Überbegriff für eine Reihe von Angriffen auf die Integrität von Personen über neue Medien. Eine Differenzierung der unterschiedlichen Erscheinungsformen, wie bspw. grooming, happy slapping, frappe oder ähnliches findet sich für die interessierte Leserin oder der interessierte Leser bspw. auf www.saferinternet.at oder www.klicksafe.de.

Praxis Cyber-Mobbing meist als Begleiterscheinung Mobbing-Dynamiken in realen Beziehungskonstellationen zu zeigen und nur selten als eigenständiges Phänomen aufzutauchen (Schneider et al. 2013).

2.2.2 Konflikt

Mobbing-Prozesse sind immer ein soziales Geschehen, daher sind die erwähnten Konflikte in diesem Zusammenhang immer auch „soziale Konflikte“, die Glasl (2002, S. 14) wie folgt definierte:

► **Sozialer Konflikt** Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.

Beim sozialen Konflikt geht es zunächst nicht um bewusstes, gezielt feindseliges Verhalten, das sich in systematischen Angriffen äußert, sondern um (scheinbare) Unvereinbarkeiten. Damit bietet ein Konflikt immer auch Lösungspotenzial, eine Chance auf Veränderung – ganz im Gegenteil dazu steht bei Mobbing nicht mehr eine Lösung im Mittelpunkt, sondern das Geschehen hat sich völlig auf eine zwischenmenschliche, persönliche Ebene verlagert und eine dysfunktionale, oft auch destruktive Interaktion ist vorherrschend.

Dennoch bleibt ein Mobbing-Prozess in einer gewissen Nähe zur Konflikttheorie Glasls, wenn man an das „Phasenmodell der Eskalation“ (Glasl 2002, S. 215 ff.) denkt, das als Betrachtungsfolie durchaus für Mobbing übernommen werden kann. Allerdings ergibt sich natürlich das grundsätzliche Problem von Phasenmodellen wieder. Es ist, wie bei Mobbing auch, eine multiperspektivische Betrachtung des komplexen, multifaktoriellen Konfliktgeschehens (Petzold 2003) notwendig, um sich nicht der unzulässigen Vereinfachung hinzugeben, dass Phasenmodelle für sich Konfliktgeschehen erklären oder Konflikte zwangsläufig in dieser Form ablaufen müssen.

2.2.3 Bullying

Der Begriff des *Bullying* ist einer jener Termini, die dem Mobbing-Begriff Leymanns sehr ähneln. Wie bereits erwähnt, ist in der englischsprachigen Forschung auch überwiegend von *workplace bullying* die Rede.

Im deutschsprachigen Raum wird allerdings unter Bullying im Allgemeinen „Mobbing unter Schülern“ verstanden, eher allerdings im Sinne von Rangeleien und Raufereien. Bemerkenswert ist hier aber der Umstand, dass mit zunehmender Alter der Kinder und Jugendlichen die physische Gewalt ab- und die verbale Aggression zunimmt. Daraus ließe sich ableiten, dass Bullying sich mit zunehmendem Alter der Jugendlichen an Mobbing annähert bzw. lediglich die Methoden subtiler und für die Umwelt weniger auffällig werden (Zapf 1999).

Eine mögliche interessante Unterscheidung zwischen Mobbing und Bullying könnte man auch in der Anzahl der Täter finden. So könnte man in Anlehnung an Olweus von Bullying dann sprechen, wenn es einen Angreifer („bully“) gibt, und in Folge von Mobbing dann, wenn eine Gruppe („mob“) als Tätergemeinschaft auftritt (Olweus 1995).

Die Französin Marie-France Hirigoyen versteht Mobbing vor allem als „kollektives Quälen und strukturbedingte Gewalt“ (Hirigoyen 2004, S. 86). Im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Verständnis, stellt hingegen strukturbedingte Gewalt für sich keinen Aspekt Mobblings dar, da diese nicht gezielt und gerichtet, sondern allgemein auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt. Bullying fasst Hirigoyen unter Berücksichtigung von Belästigungen sexueller Art und Handgreiflichkeiten weiter. „Es handelt sich dabei eher um Schikanen oder individuelle Angriffe als um strukturbedingte Gewalt“ (2004, S. 89). Dieses Verständnis ist aus deutschsprachiger Sicht bemerkenswert, fasst sie doch mit Bullying das zusammen, was im deutschsprachigen Raum eigentlich mit Mobbing assoziiert wird und sich an die Beschreibung des *bullying at work* von Adams (1992) anlehnt.

Zusammenfassend wird deutlich, dass der im Deutschsprachigen übliche Gebrauch von Mobbing, nicht generell gilt und in der Auseinandersetzung insbesondere auch kulturellen Aspekten Rechnung zu tragen ist.⁵

2.3 Bedingungen für die Entstehung von Mobbing

In der Beratungspraxis wird von Mobbing-Betroffenen häufig geäußert, dass sich die Mobbing-Situation nur deshalb so entwickelt hat, weil die Führungsperson nicht ihre Verantwortung übernommen und ihre Führungsfunktion nur unzureichend ausgefüllt hat.

⁵ Eine interessante Arbeit, die den kulturellen Aspekt auch in den Vordergrund rückt, stammt von Soydan Soylu (2011), der den Zusammenhang paternalistischen Führungsverhaltens und Mobbing in der Türkei untersucht hat und es anhand des relevanten ethisch-kulturellen Klimas diskutiert.

Handelt es sich bei diesen Aussagen, um subjektive Deutungen, die bereits Ausdruck des Mobbing-Geschehens sind, oder lässt sich auch empirisch belegen, dass die Führungskraft eine zentrale Rolle im Mobbing-Geschehen hat, vielleicht auch und gerade dann, wenn sie selbst nicht aktiv handelnd ist?

Die Mobbing-Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr intensiv mit den Bedingungen des Entstehens von Mobbing befasst, was insbesondere deshalb von Bedeutung ist, da die Untersuchung von Ursachen immer auch Hinweise gibt, was Präventivfaktoren sein können. Die Studien haben mehrere Ebenen in den Blick genommen: Ursachen, die in der Organisation liegen, wie beispielsweise Führung, Organisationskultur und Machtverteilung, Ursachen im Sozialen, wie zum Beispiel Neid, Konkurrenz oder soziale Inkompatibilitäten, sowie Ursachen, die in persönlichen Faktoren identifiziert werden, wozu neben Persönlichkeit auch Fertigkeiten und Qualifikation gezählt werden (Qureshi et al. 2015). Im Folgenden werden die zentralsten Aussagen des aktuellen Forschungsstands skizziert.

2.3.1 Die workplace-environment-hypothesis

Schon Heinz Leymann hat in seinen Arbeiten die Arbeitsumgebung als zentrale Ursache für die Entstehung von Mobbing beschrieben. Er fokussiert dabei auf drei organisationale Aspekte, die Organisation der Arbeit, die Aufgabengestaltung und die Führung (Leymann 1993). Zeigen sich in diesen Dimensionen Defizite, so führen sie – so Leymann – zu biologischen Stresseffekten und wirken „dadurch schädlich auf die sozialen Strukturen und Kräfte einer Arbeitsgruppe“ (Leymann 1993, S. 133).

Diese workplace-environment-hypothesis ist nach wie vor das dominante Konzept zur Erklärung von Mobbing. Eine Reihe von entsprechenden Untersuchungen lässt mittlerweile keinen Zweifel daran, dass dieser Zusammenhang empirisch belegbar ist. Das Problem mit einer allgemeinen Aussagekraft, liegt in der der Tatsache, dass diese Studien häufig Betroffene untersucht haben. Offen bleibt daher die Frage, ob das Arbeitsumfeld auch von jenen Personen, die nicht von Mobbing betroffen waren, als problematisch eingeschätzt wird. Anders Skogstad et al. (2011) haben diese Fragestellung ins Zentrum ihrer Untersuchung gestellt. Es zeigt sich tatsächlich, dass die psychosozialen Bedingungen als schlecht eingeschätzt werden, wenn Mobbing auftritt – unabhängig ob von Mobbing betroffen oder nicht, vielmehr zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, Rollenkonflikten und -unsicherheit und Arbeitsklima mit dem Auftreten von Mobbing. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung eines tragfähigen sozialen Gefüges, nicht strukturelle Unsicherheiten oder Probleme stehen im Vordergrund, sondern das intersubjektive Milieu menschlicher Sozialität.

Eine Untersuchung, die diese Thematik ebenfalls aufgreift und sogar europaweit durchgeführt wurde, war jene von Stefanie Schütte et al. (2014), die sich zwar nicht konkret auf Mobbing bezog, aber allgemeine Aussagen über psychosoziale Bedingungen am Arbeitsplatz erheben wollte. Bemerkenswert dabei ist die Erkenntnis, dass sich zwischen den Ländern keine Unterschiede hinsichtlich der Zusammenhänge zeigten, sondern Bedingungen wie Überlastung, die Notwendigkeit Emotionen zu verstecken, geringe Entwicklungsmöglichkeiten, Rollenkonflikte, schlechte Führung, und auch Mobbing-Erfahrungen usw. immer zu psychischen Belastungen und gesundheitlichen Einschränkungen führt.

Die jeweiligen psychosozialen Bedingungen in der Organisation können als Oberflächenphänomene der Organisationskultur (Schein 2010) verstanden werden. Die Organisationskultur steht beständig und dauerhaft über das, in der Geschichte der Organisation ausdifferenzierte, Regelsystem in Wechselwirkung mit aktuellen psychosozialen Bedingungen. Kultur prägt den Umgang miteinander, die Art und Weise wie Dinge, Probleme gesehen werden und auch wie Abweichungen sanktioniert werden. Umgekehrt haben natürlich auch aktuelle Ereignisse und Prozesse ihrerseits eine Wirkung auf die Organisationskultur, und formen sie mit. Beides erfolgt ohnehin – völlig gleichgültig, ob versucht wird steuernd einzugreifen – aber es wird auch deutlich: Führungskräfte als relevante Kulturträger haben eine besondere Verantwortung!

2.3.2 Die Rolle der Führungskraft

Führungskräfte und das gezeigte Führungsverhalten spielen also eine zentrale, aber auch sehr komplexe Rolle, im Entstehen von Mobbing-Prozessen. Es zeigt sich, dass Führungsverhalten, das geprägt ist von effektiver Kommunikation, klaren Anweisungen, Anerkennung und Wertschätzung, differenzierter Teilhabe an Entscheidungsfindungsprozessen und Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit offenbar ein insgesamt gesundheitsförderliches Klima ermöglicht. Dynamiken wie Mobbing spielen in solchen Klimata kaum eine Rolle (Qureshi et al. 2015).

Die beschriebenen Merkmale erinnern dabei stark an das Modell des Full-Range-of-Leadership (Avolio et al. 1999), bei dem die Komponenten der transformationalen, also die vorbildhafte Wirkung von Führungskräften, die herausfordern den Kompetenzorientierung, die Stimulation und Wertschätzung kritischer Auseinandersetzung, sowie die gezielte Förderung gemeinsam mit jenen der sogenannten transaktionalen Führung, nämlich klare und verlässliche Anerkennung, verantwortungsvoll korrigierende Maßnahmen bei Fehlern (passive management-by-exception), und aktive Fehlersuche zur Weiterentwicklung (active management-by-exception) zur Anwendung kommen.

Führungsherausforderung Mobbing
Prävention, Deeskalation und Arbeitsfähigkeit nach
Konflikten

Hoffmann, G.P.

2016, VIII, 39 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12876-0