

Mobbing in Organisationen

Überblick zum Stand der Forschung

Dieter Zapf

Quelle dieses Artikels:

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1–25.

Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie erscheint im Hogrefe-Verlag, Göttingen. Wir danken dem Hogrefe-Verlag für die freundliche Genehmigung zur Online-Veröffentlichung dieses Artikels.

URL: http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf

Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung

Dieter Zapf

Zusammenfassung. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den Stand der empirischen Mobbingforschung. Es werden verschiedene Aspekte von Mobbing diskutiert und es wird eine Definition entwickelt. Im Anschluß werden verschiedene europäische Studien zusammenfassend diskutiert in Hinblick auf Verbreitung von Mobbing, Beginn, Dauer, geschlechtsspezifische Aspekte, Position der Mobber sowie Vorkommen von Mobbing in unterschiedlichen Branchen. Im Anschluß daran werden verschiedene Ursachen von Mobbing in der Organisation, im sozialen System (Arbeitsgruppe), im Täter sowie im Opfer diskutiert und empirische Daten dazu vorgestellt. Weiter werden betriebliche und gesundheitliche Folgen von Mobbing beschrieben. Abschließend werden Risikofaktoren von Mobbing zusammengestellt.

Schlüsselwörter: Mobbing, Bullying, Stress, Organisation, Konflikt

Mobbing in organizations – A review of the state of the art of mobbing research

Abstract. This article reviews the state of the art of mobbing (bullying) research. Several aspects of mobbing are discussed and a definition is developed. European studies on mobbing are summarized with regard to the frequency, the beginning and the duration of mobbing, gender-related aspects, the position of the mobbers, and mobbing in different branches of industry. Various causes of mobbing in the organization, in the social system (work group), in the perpetrator and in the victim are discussed and empirical data are presented. Moreover, economic and health consequences of mobbing are described. The final discussion summarizes risk factors of mobbing.

Key words: mobbing, bullying, stress, organization, conflict

Einführung¹

Seit etwa 6 Jahren wird in der Öffentlichkeit das Thema „Mobbing“ diskutiert. Unter Mobbing versteht man, daß jemand am Arbeitsplatz von Vorgesetzten, Kollegen

und manchmal auch von Untergebenen drangsaliert, schikaniert oder gezielt benachteiligt wird. In diesem Sinne wurde der Begriff inzwischen auch in den Duden aufgenommen. Ein Großteil der Diskussion speist sich aus einer populärwissenschaftlichen Veröffentlichung von Heinz Leymann (1993b), dem es zu verdanken ist, daß dieses Thema so breit aufgegriffen wurde. In den letzten 10 Jahren wurden von verschiedenen anderen Forschergruppen Studien zum Thema Mobbing durchgeführt, die jedoch weder von der Öffentlichkeit, noch von vielen anderen, die sich mehr oder weniger professionell mit Mobbing beschäftigen, zur Kenntnis genommen werden, obwohl schon vor einiger Zeit mit der Dissertation von Niedl (1995a) hierzu eine wichtige deutschsprachige Arbeit erschienen ist, die den Stand der Forschung bis August 1994 ausführlich dokumentiert. Mit dem Buch von Neuberger (1995b, erste Aufl. 1994) existiert eine Arbeit, die sich sehr kritisch mit Leymann auseinandersetzt. Ungeachtet der existierenden empirischen Literatur berichten Praktiker zum Teil Erstaunliches. Thomas (1993) weiß zum Beispiel, daß neben den Führungskräften vor allem Frauen die Mob-

¹ Ich möchte an dieser Stelle meinen (ehemaligen) Studentinnen und Studenten in Gießen, Bielefeld, Konstanz und Frankfurt danken, die einen Großteil der auch hier berichteten empirischen Untersuchungen durchgeführt haben und durch deren Arbeiten ich viele Anregungen bekam. Namentlich erwähnt seien Carmen Knorz (Gießen), Matthias Kulla (Bielefeld), Hannelore Krum (Darmstadt), Klaus Bühler, Evelyn Weini, Konny Warth, Philine Osterwalder (Konstanz) und Ernesta von Holzen-Beusch (Zürich). Weiterhin möchte ich der Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing GpsM danken, die mir bei der Akquisition der „Konstanzer Mobbingstudie“ geholfen hat. Die Konstanzer Mobbingstudie wurde durch Mittel der Universität Konstanz unterstützt. Weiterhin gilt mein Dank Ute Cornelius und Harald Kraus von der Deutschen Angestellten Gewerkschaft Bezirk Württemberg, die die Organisation der „DAG-Stichprobe“ übernommen und dazu finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt haben, sowie den Untersuchungsteilnehmern, die unsere sehr umfangreichen Fragebögen beantwortet haben. Schließlich möchte ich mich bei zwei anonymen Gutachtern für ihre hilfreichen Hinweise bedanken.

ber sind und von Waniorek und Waniorek (1994) erfahren wir, daß die Mobbingopfer bestimmte Körpersignale ausstrahlen, die den Mitmenschen sagen: „Ich werde gemobbt!“ (S. 120).

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, den gegenwärtigen Stand der empirischen Mobbingforschung darzustellen, wobei aus Platzgründen auf theoretische Auseinandersetzungen und Abgrenzungen des Begriffs (vgl. dazu Neuberger, 1995 b; Niedl, 1995 a), sowie auf die Darstellung des Prozeßcharakters von Mobbing, der Bewältigung, Prävention und Intervention nicht eingegangen werden kann. Zu diesen Bereichen ist empirisch auch noch wenig zu sagen. Der Artikel beginnt mit einer kurzen theoretischen Einordnung des Begriffs Mobbing und es werden dann einige deskriptive Ergebnisse zur Häufigkeit, Beginn, Dauer, Anzahl, Geschlecht der Mobber und Gemobbtten und Branchenverteilung dargestellt. Es wird dann auf Unterschiede von Mobbing durch Kollegen und durch Vorgesetzte eingegangen und es werden Ursachen und Auswirkungen von Mobbing diskutiert.

Mobbing wird von den meisten Forschungsgruppen in einen streßtheoretischen Kontext gestellt. Dies ist deswegen sinnvoll, weil ein zentraler Gesichtspunkt von Mobbing in der Verknüpfung einer betrieblichen Belastungssituation, nämlich Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen und den zum Teil verheerenden gesundheitlichen Folgen von Mobbingopfern liegt. Typischerweise werden in der arbeitspsychologischen Stressforschung verschiedene Gruppen von Stressoren unterschieden (z.B. Greif, 1991; Semmer, Zapf & Dunkel, 1995). Mobbing läßt sich hier als eine extreme Form sozialer Stressoren einordnen (Knorz & Zapf, 1996).

Es wird in diesem Zusammenhang häufig die Frage gestellt, ob Mobbing ein neues Phänomen ist oder ob es das schon immer gegeben hat. Man wird wohl letzteres annehmen können, obwohl es dafür mangels Studien nur indirekte Evidenz gibt. Zumindest ist es auffällig, daß die krankmachende Wirkung extremer Konflikte in der arbeits- und organisationspsychologischen Streßforschung ungewöhnlich vernachlässigt wird. Denn in Anbetracht von Tausenden von Publikationen zum Thema Streß gibt es nur wenige Studien, die soziale Stressoren in Organisationen erfassen und noch weniger, die sich mit Mobbing auseinandersetzen. In einer kürzlich erschienen Übersicht über Längsschnittstudien über Arbeitsstreß (Zapf, Dormann & Frese, 1996) konnten nur zwei Studien gefunden werden, die auch Konflikte mit Kollegen als potentielle Streßfaktoren erhoben. Demgegenüber steht etwa die Untersuchung von Schwartz und Stone (1993), die in einer Tagebuchstudie 112 verheiratete, arbeitende Personen 84 Tage lang gebeten haben, dasjenige Tagesereignis zu protokollieren, welches sie am meisten belastete. Etwa 20% der angegebenen Er-

eignisse bezogen sich auf das Arbeitsleben. Negative emotionale Interaktionen mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden stellten mit 15% die zweithäufigste Kategorie überhaupt dar und belegen damit die Wichtigkeit sozialer Stressoren.

Bei einer streßtheoretischen Betrachtung von Mobbing stellt sich die Frage, wie man Mobbing von allgemeinen Belastungen im zwischenmenschlichen Bereich, also von den sozialen Stressoren sinnvoll abgrenzen kann. Folgende Gesichtspunkte lassen sich dazu feststellen (Leymann, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). In Abgrenzung zu aufgaben-, organisations- und umweltbedingten Stressoren sind soziale Stressoren in den zwischenmenschlichen Beziehungen begründet. Typisch sind tägliche kleine zwischenmenschliche Ärgernisse oder Spannungen zwischen Arbeitenden (für die allerdings manchmal organisationale Faktoren wie beispielsweise schlechter Informationsfluß den Anlaß geben), die man als „daily hassles“ oder Mikrostressoren bezeichnen kann und die kumulierend ihre belastende Wirkung über die Zeit entfalten.

Mobbing ist eine Teilmenge der sozialen Stressoren. Damit ist zugleich ausgeschlossen, daß es so etwas wie „strukturelles Mobbing“ gibt und benachteiligende oder schädliche Arbeitsbedingungen unter den Mobbingbegriff fallen, wie es bei Brodsky's (1976) harassment-Begriff der Fall ist und wie es von Neuberger (1995 b, S. 40) vorgeschlagen wird. Dieser Sachverhalt ist in der arbeitspsychologischen und industriesoziologischen Streßforschung untersucht und mit anderen Begriffen belegt. Zu Mobbing werden soziale Stressoren zum einen durch ihre Häufigkeit und Dauer. Leymann (1993a, 1993b) hat für wissenschaftliche Zwecke die Abgrenzungskriterien „mindestens einmal pro Woche“ und „mindestens über sechs Monate“ vorgeschlagen, welche auch in vielen Untersuchungen verwendet werden. Insofern handelt es sich bei Mobbing also um soziale Stressoren mit „hoher Intensität“. Vereinzelt Angriffe oder Beleidigungen fallen somit nicht unter den Mobbingbegriff. Ein weiteres wohl wichtigeres Abgrenzungskriterium ist die Systematik und die Gerichtetheit von negativen Handlungen auf eine einzelne Person, welches mit einem Machtgefälle oder einem sich entwickelnden Machtgefälle einhergeht. Bei sozialen Stressoren im allgemeinen Sinn geht man meistens davon aus, daß diese ungerichtet sind. Wenn es in einer Abteilung soziale Stressoren gibt, sind meist alle in irgendeiner Weise negativ betroffen. Entsprechend werden von Mitgliedern einer Arbeitsgruppe typischerweise ähnliche Werte sozialer Stressoren berichtet (Frese & Zapf, 1987). Alle zeigen dann mehr oder weniger deutliche Streßreaktionen. Bei Mobbing kann es aber durchaus sein, daß die „Täter“ keine Streßmerkmale aufweisen, während bei den Mobbingopfern manchmal massive psychische und körperliche Beeinträchtigungen

zu beobachten sind. Wenn Mobbing beginnt, können sich die beteiligten Personen durchaus in einem gleichberechtigten Verhältnis gegenüberstehen. Im Laufe der Zeit jedoch kommt die gemobbte Person in eine unterlegene Position, die es ihr zunehmend schwerer macht, sich zu wehren. Die Unterlegenheit läßt sich so spezifizieren, daß es der betroffenen Person nicht – zumindest nicht ohne fremde Hilfe – gelingt, dem Mobbing ein Ende zu bereiten und einen Zustand herzustellen, der weitgehend dem Zustand vor dem Mobbing entspricht. Diese Punkte zusammen geben dann auch eine sinnvolle Definition von Mobbing (zu einer ausführlichen Diskussion von Mobbingdefinitionen vgl. auch Neuberger, 1995 b).

Mobbing kann von einer oder von mehreren Personen ausgehen. Vereinzelt wurde vorgeschlagen, Mobbing auf Angriffe durch mehrere Personen einzuschränken und Angriffe durch einzelne als Bullying zu bezeichnen. Dies hat sich aber nicht durchgesetzt. In einigen Definitionen und Untersuchungen kommt auch vor, daß Gruppen von Personen gemobbt werden können (z.B. Leymann, 1989; Thylefors, 1987). Abgesehen davon, daß es vorkommen kann, daß zwei oder mehrere Mobbingfälle in Verbindung stehen (z.B. die Fallbeschreibung in Groeblichhoff & Becker, 1996) stellt sich hier die Frage, ob man es als Mobbing bezeichnen sollte, wenn beispielsweise ein Vorgesetzter alle seine Mitarbeiter in schikanöser Weise behandelt. Solche Fälle unterscheiden sich jedoch in mehrerer Hinsicht vom typischen Mobbingfall. In der Regel wird nicht die gleiche Intensität des Mobbing erreicht, da ein Vorgesetzter ja immer auch auf seine Mitarbeiter angewiesen ist. Die Betroffenen haben die Möglichkeit, sich zu solidarisieren und sich gegenseitig sozial zu unterstützen, was bekanntlich ein wirksamer Streßpuffer ist. Die psychischen Ressourcen werden dadurch weniger angegriffen und die gesundheitlichen Folgen dürften geringer sein. Selbstverständlich aber stellt solch negatives Vorgesetztenverhalten einen bedeutenden sozialen Stressor dar (vgl. Ashforth, 1994).

Leymann (1989, 1993b, 1995) versteht unter Mobbing negative kommunikative Handlungen. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist dies eine nicht sinnvolle Einschränkung, die beispielsweise Mobbing über nichtkommunikative Handlungen ausschließt. Darunter fallen viele Mobbinghandlungen, die sich auf die Arbeitsaufgaben beziehen, z.B. wenn man unsinnige oder demütigende Arbeiten ausführen muß. Aber auch direkte Gewaltanwendung wird man nur schwerlich dem Kommunikationsbegriff subsumieren können.

Eine an Einarsen und Skogstad (1996), Leymann (1993 a, 1996) und Niedl (1995 a) angelehnte Definition, die auch in vielen Aspekten Definitionen für Bullying in der Schule entspricht (z.B. Björkqvist, 1994; Olweus, 1991), lautet: „Mobbing beinhaltet, daß jemand am Ar-

beitsplatz 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“. Diese Definition schließt eine mehr oder weniger aktive Rolle des Opfers nicht aus.

Ein Problem bei der Definition von Mobbing besteht darin, daß viele der Mobbinghandlungen für sich genommen kaum als Mobbing bezeichnet werden können, z.B. „nicht grüßen“ oder „Kritik an der Arbeit“, was die Beurteilung von Mobbing durch Dritte sehr erschwert (Leymann, 1996). Daneben gibt es natürlich eine Vielzahl von Handlungen, die auch von Dritten ohne Probleme als belästigende Einzelhandlungen identifiziert werden könnten, z.B. Beleidigungen oder Drohungen. Brodsky (1976) hat in diesem Zusammenhang subjektive von objektiver Belästigung unterschieden. Diese Unterscheidung wurde in der Mobbingforschung aber nicht weiter aufgegriffen.

Einige deskriptive Ergebnisse zu Mobbing

Nach diesen Überlegungen zur Definition des Begriffs sollen im folgenden einige deskriptive Ergebnisse zu Mobbing dargestellt werden. Die zugrunde gelegten Studien mit entsprechenden Literaturhinweisen sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Häufigkeit von Mobbing

Man kann sich fragen, ob Mobbing zwar vielleicht vorkommt, aber doch so selten ist, daß man sich zurecht damit nicht auseinandergesetzt hat. Da es in Deutschland bislang keine substantiellen Querschnittstudien zu Mobbing gibt, kann über die Verbreitung hierzulande noch wenig ausgesagt werden. Angaben zur Häufigkeit von Mobbing müssen sich deswegen im wesentlichen auf skandinavische Studien stützen.

Die Mobbinghäufigkeiten, die in den einzelnen Studien berichtet werden, schwanken, zum Teil bedingt durch die unterschiedlichen Strategien, Mobbing zu erheben. Im wesentlichen gibt es drei: Entweder wird eine ausführliche Definition von Mobbing vorgegeben und es wird gefragt, ob man entsprechend dieser Definition

ein Mobbingopfer sei. Die zweite Strategie besteht darin, einen Fragebogen zu Mobbinghandlungen vorzugeben, beispielsweise das Leymann Inventory of Psychological Terrorization (1990) und diejenigen als Mobbingopfer zu bestimmen, die bei mindestens einem der Items die Kriterien 6 Monate und mindestens einmal pro Woche erfüllen. Die dritte Strategie besteht darin, auf einer Skala einen Cutoff-Punkt zu bestimmen (z. B. Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994). Bei der letzten Strategie hängt die Mobbingrate natürlich davon ab, wo man den cutoff setzt. Typischerweise werden nach dieser Strategie eher hohe Mobbingraten erzielt, etwa 16,9% bei Björkqvist et al. (1994). Mittlere Mobbingraten werden erzielt, wenn man Items vorgibt und die Zahl der Mobbingopfer nach den Kriterien Leymanns bestimmt. Die niedrigsten Raten erhält man, wenn man eine Mobbingdefinition vorgibt und die Zahl der Mobbingopfer über die Selbstzuordnung erhebt. In der DAG-Studie (vgl. Tabelle 1) ergab sich dazu folgendes: von denen, die aufgrund der Mobbingdefinition sagen, daß sie Mobbingopfer seien, entsprechen 15,2% nicht den Leymannschen Mobbingkriterien von mindestens einmal pro Woche und einer Mobbingdauer von mindestens 6 Monaten, wobei es in den meisten Fällen (über 10%) das zweite Kriterium ist, welches nicht erfüllt wird. Dies ist verständlich: Menschen fühlen sich als Mobbingopfer, auch wenn die Konflikte erst drei oder vier Monate andauern. Umgekehrt bezeichnen sich 16,9% von denen, die nach Leymanns Kriterium Mobbingopfer sind, sich selbst nicht als solche.

Tabelle 1 zeigt breite Schwankungen, die Werte reichen von 0,3 bis 26,6 Prozent. Bei den Studien, die höhere Werte erreichen, liegen Selektionseffekte vor – Mobbingopfer nehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit an solchen Untersuchungen teil – oder es wurden Branchen untersucht, die besonders hohe Raten von Mobbing aufweisen (z. B. Niedl, 1995 a; Vartia, 1996). Zu realistischen Werten dürfte man kommen, wenn man sich vor allem an den beiden großen Studien von Einarsen und Skogstad (1996) und Leymann (1993 a, 1993 b) orientiert, was zu einer Prävalenzrate zwischen 1,2 und 3,5 Prozent führt.

Aus Deutschland kann man nur sehr indirekte Indikatoren heranziehen. Zum Beispiel berichten Bosetzky und Heinrich (1985, S. 162) Ergebnisse einer Untersuchung an jüngeren Berliner Beamten aus den 70er Jahren. Bei der Frage: „Welches Gefühl überwiegt bei Ihnen, wenn Sie morgens ins Büro fahren?“ wird die Antwortmöglichkeit „Ich fahre nur gezwungenermaßen hin und denke geradezu mit Schrecken an das, was mich erwartet“ von 3,6% gewählt, was recht gut der Prävalenzrate von Leymann (1993 a) entspricht. Wenn es Unterschiede geben sollte, dann würden interkulturelle Studien (Hofstede, 1985) nahelegen, daß Mobbing in Skandinavien seltener vorkommt als in Deutschland, da Nor-

wegen und Schweden den „femininen Kulturen“ zugeordnet werden, während Deutschland oder Österreich zu den „maskulinen Kulturen“ gehören, in denen von Männern eher kompetitives und aggressives Verhalten erwartet wird. Einarsen und Skogstad (1996) ziehen eine interessante Parallele zu der Häufigkeit von Bullying in der Schule. Hier nimmt die Rate mit zunehmendem Alter ab von 11,5% in der Grundschule auf 5,4% bei den 13-16-Jährigen (Olweus, 1991). Letzteres entspricht weitgehend den 4,5%, die im norwegischen Gesamtsample mindestens ab und zu gemobbt werden.

Die Häufigkeitsangaben beruhen alle auf Selbstausagen der Opfer, die man natürlich anzweifeln kann. Es gibt einige wenige psychisch beeinträchtigte Personen mit Wahnsymptomen, die sich als Mobbingopfer bezeichnen, obwohl sie keine sind. Solche Selbstzuschreibungen sind aus dem klinischen Bereich bekannt. Insgesamt gibt es jedoch wenig Anlaß anzunehmen, daß sich jemand ohne Grund als Mobbingopfer bezeichnet, und es ist eher zu erwarten, daß man seinen Opferstatus vertuscht. Einarsen und Skogstad (1996) berichten eine Studie von Olweus (1987), aus der sich zumindest für den Schulbereich ergibt, daß die Selbstaussagen der Bullyingopfer durch Aussagen von Lehrern weitgehend bestätigt werden.

Erstes Auftreten von Mobbing

In der Gießener Studie wurde die Frage gestellt, wann Mobbing zum ersten Mal auftrat (Knorz & Zapf, 1996). Man könnte sich hierzu überlegen, daß Mobbing besonders häufig auftritt, wenn jemand zwischen einem und drei Jahren an einem bestimmten Arbeitsplatz arbeitet. Denn wenn jemand neu an einen Arbeitsplatz kommt, muß er oder sie sich in das soziale Gefüge integrieren und sich als fähig erweisen, die ihm oder ihr gestellten Arbeitsaufgaben zur Zufriedenheit der Vorgesetzten und der Kollegen zu erfüllen. Sollte es in diesen Bereichen Probleme geben, dann sollte es einige Zeit dauern, bis die Situation eskaliert und Mobbing sich entwickelt. Tritt Mobbing dagegen sofort auf, könnte man vermuten, daß in der Organisation bereits ein Konflikt existierte, der nun von der gemobbt Person ausgebadet werden muß. Die Alternative wäre, daß es sich um eine Person handelt, die sofort bei allen anderen extrem unbeliebt ist. Dies dürfte allerdings nur bei mißglückten Einstellungsverfahren auftreten.

In der oben genannten Untersuchung begannen die Mobbinghandlungen bei etwa einem Drittel der Gemobbt innerhalb der ersten sechs Monate am neuen Arbeitsplatz. Zwölf Prozent gaben an, sogar von Anfang an Mobbinghandlungen ausgesetzt gewesen zu sein, weitere 6% wurden innerhalb der ersten drei Monate gemobbt. Bei 26% begann Mobbing erst nach mehr als

Tabelle 1. Verbreitung von Mobbing

Land	Autoren	Stichprobe	N	Mobbingrate
Finnland	Vartia (1996)	Stadtangestellte	949	10,1 %
	Björkqvist et al. (1994)	Uni-Angestellte	338	16,9 %
Norwegen	Einarsen & Skogstad (1996)	14 verschiedene Stichproben; gesamt	7787	Wöchentl 1,2 % (ja, ab und zu: 3,4 %)
		Gesundheitsmanager	344	0,3% (12,0%)
		Psychologenvereinigung	1402	0,6% (2,3%)
		Arbeitgebervereinigung	181	0,6% (2,3%)
		Universität	1470	0,7% (2,8%)
		Elektriker (Gewerkschaft)	480	0,8% (3,1%)
		Pflegeberufe	2145	1,1% (2,2%)
		Industriearbeiter (Schifffahrt)	485	1,3% (6,5%)
		Druck (Gewerkschaft)	159	1,9% (8,9%)
		Lehrer (Gewerkschaft)	554	2,4% (2,0%)
		Handel	383	2,9% (4,3%)
	Matthiesen et al. (1989)	Gaststätten (Gewerkschaft)	172	2,9% (4,1%)
Angestellte		265	3,9% (3,9%)	
Skogstad et al. (1990)	Krankenschwestern in der Psychiatrie	99	10,3%	
	Lehrer/innen	84	6%	
Schweden	Leymann (1993a, 1993b) Leymann & Tallgren (1993) Leymann (1993a) Leymann et al.; in Leymann (1993b) Leymann (1992)	Repräsentativstichprobe	2438	3,5 %
		Stahlwerk	171	3,5% (niedriger wegen dropouts)
		Sägewerk	120	1,7%
		Leiterinnen/Vertrauensleute von Kindergärten	37	16,2%
		Behinderte Mitarbeiter in einer Non-Profit-Org.	179	8,4%; 21,6% Beh.; 4,4% nicht beh.
		Kindergärtnerinnen	230	6%
	Lindroth & Leymann (1993) Leymann & Gustafsson (1996)	Patienten einer Mobbingklinik	69	–
Ungarn	Kaucsek & Simon (1995)	Armee	323	5,6%
		Bankangestellte	41	4,9%
		Bankinspektoren	43	2,5%
England	Rayner (1997)	Gestreute Stichprobe	581	–
Österreich	Niedl	Krankenhaus	368	26,6% i. Sample; 7,8% d. Population
		Forschungsinstitut	63	17,5% i. Sample; 4,4% d. Population
Schweiz	Von Holzen-Beusch et al. (1998)	Mobbingopfer und Vergleichsgruppe	28/28	–
Deutschland	Minkel (1996) Knorz & Zapf (1996)	Mitarbeiter einer Kurklinik	46	8,7%
		Gießener Studie: Mobbingopfer	50	–
	Kulla et al. (1997)	Bielefelder Studie: Mobbingopfer u. Vergleichsstichprobe	99/61	–
		Konstanzer Studie: Mobbingopfer u. Vergleichsst.	96/37	–
	Zapf/Bühler (1998) Zapf/Weinl (1998) Zapf & Osterwalder (1998)	DAG-Studie: Mobbingopfer und Nichtopfer	66/45	–
		Mobbingopfer	183	–
	Halama & Möckel (1995) Dick & Dulz (1994)	DAG/AOK-Mobbingtelefon	200	–
		Hamburg		
	Zapf, Renner et al. (1996)	Mobbingtelefon Stuttgart	189	–

fünffähriger Tätigkeit. In der Studie von von Holzen-Beusch, Zapf und Schallberger (1998) zeigten sich ähnliche Ergebnisse: Sieben Prozent wurden bereits in den ersten Tagen und insgesamt 26% in den ersten 6 Monaten gemobbt. Bei 30% begann Mobbing erst nach fünfjähriger Tätigkeit. Rayner (1997) berichtet, daß 19% innerhalb der ersten 2 Wochen gemobbt wurden und weitere 23% innerhalb der ersten 10 Wochen.

Daraus läßt sich schließen, daß ein nicht zu vernachlässigender Teil von Mobbingfällen in der Tat kurz nach Antritt einer neuen Arbeitsstelle beginnt. Zieht man qualitative Ergebnisse hinzu, dann ergibt sich vor allem eine typische Konstellation, die darin besteht, daß eine Abteilung oder eine Arbeitsgruppe von vorne herein gegen die Besetzung einer Stelle mit einer bestimmten Person war. In einigen Fällen machte sich eine bestimmte Person der Gruppe – mit Zustimmung der anderen – Hoffnungen auf besagte Stelle. Dies wurde aus irgendeinem Grund abgelehnt, und die Gruppe fängt darauf hin an, die neue Person zu mobben. Aufgrund der vorliegenden quantitativen Ergebnisse, der Fallstudien sowie verschiedentlich berichteter praktischer Erfahrungen (z.B. Grund, 1995) kann man wohl sagen, daß immer dann, wenn es zu *personellen Veränderungen* kommt, ein erhöhtes Mobbingrisiko besteht, sei es nun, daß das Opfer selbst auf eine neue Stelle oder etwa, daß ein neuer Vorgesetzter kommt. In der Untersuchung von Rayner (1997) sahen 51% in ihrem kürzlich erfolgten Arbeitsplatzwechsel, 31% im Wechsel eines Vorgesetzten und weitere 9% im Wechsel des Eigentümers eine Mitursache für ihren Mobbingfall. Dagegen sahen nur 6% einen Zusammenhang mit angekündigten Entlassungen.

Umgekehrt zeigt sich aber auch, daß langjährige Mitgliedschaft in einer Arbeitsgruppe nicht vor Mobbing schützt. Denn immerhin mehr als ein Viertel der Befragten war schon mehr als fünf Jahre am Arbeitsplatz.

Dauer von Mobbing

Im Alltag werden ja inzwischen viele kleine Reibereien oder Frotzeleien als Mobbing etikettiert. Die Frage nach der Dauer von Mobbingfällen ist deswegen gleichzeitig die Frage nach einem wichtigen Unterscheidungskriterium zwischen alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz und Mobbing. Bei der Interpretation der Angaben in den einzelnen Untersuchungen bestehen manchmal Unklarheiten. Denn nach der gängigen Definition von Mobbing muß der Durchschnitt aus denjenigen Fällen ermittelt werden, die länger als sechs Monate gemobbt wurden. Einige Studien wie die von Einarsen und Skogstad (1996) beziehen alle Fälle in die Ermittlung der durchschnittlichen Mobbingdauer ein. Statistisch gese-

hen waren die Befragten im Mittel in den einzelnen Stichproben zwischen 15 und 47 Monaten Mobbinghandlungen ausgesetzt. Die großen Querschnittstudien von Leymann (1993b) und Einarsen und Skogstad (1996) weisen dabei niedrigere Werte auf. Die reinen

Tabelle 2. Durchschnittliche Dauer der Mobbingfälle in Monaten

Studie	N	Dauer in Monaten
Schweden (Leymann)	85	15
Norwegen (Einarsen & Skogstad, 1996)	268	18
Deutschland (Gießener Studie)	50	40
Deutschland (Konstanzer Studie)	87	46
Deutschland (DAG-Studie)	56	47
v. Holzen-Beusch et al. (1998)	28	36
Deutschland (Halama, 1995)	183	40
Deutschland, Mobbingtelefon Stuttgart	188	29

Mobbingopferstudien dagegen haben höhere Werte (siehe die deutschsprachigen Studien). Die höchsten Werte weist die Studie von Leymann und Gustafsson (1996) auf, in der die Patienten von Leymanns schwedischer Mobbingklinik untersucht wurden. Hier gaben 69% an, seit mehr als zwei Jahren gemobbt zu werden.

Diese Zahlen belegen, daß Mobbing normalerweise keine kurze Episode ist – dies ist ja zum Teil durch die Definition schon vorgegeben – sondern ein jahrelanger, zermürender Prozeß.

Geschlechtsspezifisches Mobbing

Ein reges öffentliches Interesse besteht an der Frage, ob Frauen oder Männer stärker von Mobbing betroffen sind. Nicht selten wird dabei angenommen, daß die Opferrolle als Sozialisationsprodukt ein typisch weibliches Phänomen sei, daß Frauen über ein geringeres Selbstbewußtsein verfügen, sich typischerweise weniger zur Wehr setzen und typischerweise weniger physische Aggression zeigen. Deshalb könne davon ausgegangen werden, daß Frauen häufiger zu Mobbingopfern werden als Männer. In Tabelle 3 sind Ergebnisse verschiedener empirischer Studien zusammengestellt. Die Tabelle zeigt, daß es in den meisten Studien ein mehr oder weniger deutliches Übergewicht an Frauen gibt. Abgesehen

von den großen Studien aus Schweden (Leymann, 1993 b) und Norwegen (Einarsen & Skogstad, 1996) und der Studie von Rayner (1997) sind fast immer zwei Drittel Frauen unter den Mobbingopfern. Dies gilt insbesondere für die deutschsprachigen Studien. In vielen populärwissenschaftlichen Aufsätzen wird der Schluß gezogen, daß Frauen häufiger von Mobbing betroffen sind als Männer. Aus zwei Gründen ist hier jedoch Vorsicht geboten. Erstens müssen die Häufigkeiten der Opfer ins Verhältnis zu den jeweiligen Gesamtstichproben gesetzt werden. Beispielsweise entsprechen sich in der Tabelle 3 die Verteilungen von Männern und Frauen in den Gesamtstichproben und bei den darin enthaltenen Mobbingopfern (Einarsen & Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1993, 1996) ziemlich genau. Zum zweiten ist aus der Streßforschung bekannt, daß Frauen eher bereit sind, gesundheitliche Probleme zuzugeben und Hilfe zu suchen als Männer. Entsprechend sind auch in der Klinikstichprobe von Leymann und Gustafsson (1996) prozentual mehr Frauen unter den Mobbingopfern als in der repräsentativen schwedischen Stichprobe von Leymann (1993 b). Von daher dürften Frauen auch eher bereit sein, an einer Befragung über Mobbing teilzunehmen. Frauen sind in reinen Mobbingstichproben stärker vertreten als in Stichproben, die ein stärkeres Maß an Repräsentativität in Anspruch nehmen können. Das einzige, was man m.E. wird sagen können, ist, daß Frauen deswegen stärker von Mobbing betroffen sind, weil sie erstens in Branchen arbeiten, in denen Mobbing häufiger vorkommt (s.u.). Da sich dort jedoch das Männer-Frauen-Verhältnis nicht von dem der Gesamtstichprobe unterscheidet, wird man den Grund eher in strukturellen Bedingungen su-

chen müssen als in typisch weiblichen Sozialisationsbedingungen. Zweitens haben Frauen im Schnitt weniger häufig höhere Positionen inne. Es gibt jedoch wesentlich häufiger Mobbing von oben nach unten als Mobbing von unten nach oben (s.u.).

Mobbingtäter. In der Gießener Stichprobe von Knorz und Zapf (1996), der Konstanzer sowie der DAG-Stichprobe zusammengenommen (N=209) waren 26% der Täter ausschließlich Männer, 11% der Fälle ausschließlich Frauen und in 63% aller Fälle waren beide Geschlechter beteiligt. Einarsen und Skogstad (1996) berichten, daß 49% der Täter Männer waren, 30% waren Frauen und in 21% der Fälle waren beide Geschlechter beteiligt. Bei Rayner (1997) waren zwei Drittel der Täter Männer. Die Männer haben somit bei den Mobbern

Tabelle 3. Männer und Frauen als Mobbingopfer (Angaben in Prozent)

Stichprobe	Mobbingopfer			Gesamtstichprobe a)		
	Männer	Frauen	N	Männer	Frauen	N
Gießener Stichprobe	30	70	50			
Bielefelder Stichprobe	35	65	99			
Konstanzer Stichprobe	44	56	86			
DAG-Stichprobe	32	68	56			
Schweizer Stichprobe	32	68	28			
Mobbingtelefon Stuttgart	38	62	183			
Halama & Möckel (1995)	25	75	183			
Dick & Dulz (1994)	26	74	200			
Österreich (Niedl, 1995), Krankenhaus Österreich (Niedl, 1995)	37	63	98	39	61	368
Forsch.-inst. Finnland (Vartia, 1993)	18	82	11	45	55	63
England (Rayner, 1997)	33	67	95	36	64	949
Mobbingklinik Schweden	53	47	581	52	48	1121
Schweden (Leymann, 1993)	31	69	64			
Schweden (Leymann & Tallgren, 1993)	45	55	85	51	49	2438
Norwegen (Einarsen & Skogstad, 1996)	50	50	24	53	47	171
	46	54	96	44	56	7787

Anmerkungen: a) Bei fehlenden Angaben handelt es sich um reine Mobbingopferstichproben.

ein deutliches Übergewicht. Dieses Ergebnis entspricht Befunden zu Bullying in der Schule (Olweus, 1994). Bei der Interpretation der Geschlechtsunterschiede muß berücksichtigt werden, daß Mobber häufig ja auch Vorgesetzte sind. Dort sind die Frauen stark unterrepräsentiert.

Leymann (1993 a, 1993 b) berichtet, daß Frauen eher von Frauen und Männer eher von Männern gemobbt werden. Während Frauen auch häufig ausschließlich von Männern gemobbt werden, ist das umgekehrte, daß Männer ausschließlich von Frauen gemobbt werden, nur sehr selten der Fall. Leymann führt dies auf die Segregation des Arbeitsmarktes zurück. Dieses Ergebnis wird in den englischen (Rayner, 1997), österreichischen (Niedl, 1995) und deutschen Studien bestätigt.

Die Anzahl der Mobber

In den skandinavischen Untersuchungen gab es in etwa einem Drittel der Fälle einen Mobber. Nur bis zu ca. 20% wurde von mehr als vier Personen gemobbt. In den deutschen Untersuchungen waren Mobbingfälle mit nur einem Täter wesentlich seltener. Dagegen waren in der Hälfte der Fälle mehr als 4 Personen beteiligt. Dieses Ergebnis sowie die Daten zur Mobbingdauer lassen darauf schließen, daß es sich bei den deutschsprachigen Untersuchungen an Mobbingopfern um schwerwiegenderes Mobbing handelt. Ob dies ein reiner Selektionseffekt ist oder ob Mobbing in Deutschland tatsächlich länger dauert und von mehreren Tätern betrieben wird, wird sich noch erweisen müssen. Jedenfalls gibt es in den deutschsprachigen Untersuchungen (Konstanzer und DAG-Stichprobe, N=152) einen signifikanten Zusammenhang ($p < .05$) zwischen der Mobbingdauer und der Anzahl der Mobber. Die durchschnittliche Mobbingdauer derjenigen Personen, die nur von einer Person ge-

mobbt werden, beträgt 28 Monate, bei 2–4 Tätern 36 Monate und bei mehr als 4 Tätern 55 Monate. Dies wird man wohl so interpretieren müssen, daß mit der Länge der Mobbingdauer automatisch neue Mobber dazu kommen, weil die Situation sich verschärft bzw., wenn es keine weiteren aktiven Mobber gibt, es gelingt, das Mobbing zu beenden.

Häufigkeit in unterschiedlichen Branchen

Die Frage, ob Mobbing in den einzelnen Branchen unterschiedlich häufig vorkommt, ist bereits eine Frage nach potentiellen Ursachen von Mobbing. Leymann (1993 a, 1993 b) berichtet von einer Überrepräsentation von Mobbingopfern im Erziehungsbereich (etwa 2:1), während er in den Bereichen Handel, Produktion und Gesundheit eher eine Unterrepräsentation vorfand. Überrepräsentiert waren die Verwaltungsberufe (etwa 1,5:1), die Produktion dagegen war unterrepräsentiert (Leymann, 1993b, S. 86). Die Mobbingrate im schwedischen öffentlichen Dienst war etwa ein Prozent höher als der Durchschnitt von 3,5% (Leymann, 1993 a). Allerdings fand er in einzelnen weiteren Studien auch sehr hohe Zahlen im Gesundheitsbereich. In der schwedischen „Mobbingklinik“ waren Personen aus den Bereichen Öffentliche Verwaltung und Soziales (u. a. Kindergärten, Altenheime), Gesundheit sowie religiöse Organisationen überrepräsentiert, Industrie und Handel waren dagegen unterrepräsentiert (Leymann & Gustafsson, 1996). Niedl (1995a) und Vartia (1993, 1996) berichten aus dem Gesundheitsbereich ebenfalls besonders hohe Mobbingraten. Auch in einer allerdings sehr kleinen Studie aus Deutschland wurde hier eine Mobbingrate von 8,7% berichtet (Minkel, 1996).

Einarsen und Skogstad (1996) haben verschiedene Stichproben untersucht, die entweder unternehmensweit waren oder über Mitgliedschaften in verschiedenen Gewerkschaften erhoben wurden (vgl. Tabelle 1). Sie fanden überdurchschnittlich hohe Mobbingraten für mindestens wöchentliches Mobbing bei den Angestellten, (3,9%), im Handel (2,9%) und im Gaststättengewerbe (2,9%), bei Lehrern (2,4%) und im Druckgewerbe (1,9%). Insgesamt fanden sie im öffentlichen Dienst weniger Mobbing als in privatwirtschaftlichen Organisationen. Unterdurchschnittlich viel Mobbing gab es in der Elektrizbranche (0,8%), in

Tabelle 4. Die Anzahl der Mobber (in Prozent)

Täter	N	1 Täter	2–4 Täter	Über 4 Täter
Schweden	85	34	43	23
Schweden, Leymann & Tallgren (1993) a)	24	43	50	7
Norwegen b)	392	42	43	15
Ungarn, Armee	18	23	62	14
Österreich, Krankenhaus	82	20	52	28
Österreich, Forschungsinst.	11	55	27	18
Deutschland (GI) c)	50	10	50	40
Deutschland (KN)	78	9	32	59
Deutschland (DAG)	55	9	35	56

Anmerkungen: a) alle Personen, die Mobbinghandlungen berichten, zum Teil aber nicht der Definition (länger als 6 Monate, mindestens 1 × pro Woche) entsprechen; b) Daten errechnet aus Einarsen und Skogstad (1996); die dritte Kategorie ist hier 4 und mehr Täter; c) die mittlere Kategorie entspricht hier 2–5.

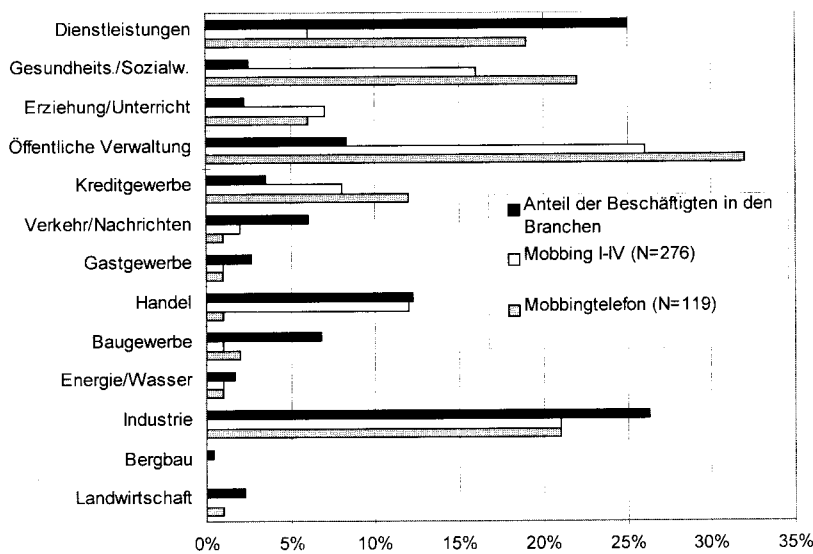


Abbildung 1. Mobbing in unterschiedlichen Branchen in Deutschland

Anmerkungen: Mobbing I-IV: Gießener, Bielefelder, Konstanzer und DAG-Studie; Mobbingtelefon: Mobbingtelefon Stuttgart (Zapf, Renner et al., 1996).

einer Untersuchung an einer Universität (0,7%), bei Mitgliedern der norwegischen Psychologengemeinschaft (0,6) sowie bei Gesundheitsmanagern (0,3%).

Für deutsche Verhältnisse ergab sich folgendes Bild: In Abbildung 1 sind als Vergleichsmaßstab die tatsächlichen Branchenverteilungen angegeben (schwarze Balken). Es wurden die Gießener, Bielefelder, Konstanzer sowie die DAG-Studie zusammengefasst (Mobbing I-IV). Außerdem sind die Ergebnisse des Mobbingtelefons Stuttgart angegeben (Zapf, Renner et al., 1996), so daß insgesamt Daten von knapp 400 Mobbingopfern zur Verfügung stehen. Es ist ersichtlich, daß relativ einheitlich eine deutliche Überrepräsentation von Mobbingopfern im Gesundheits- (im Verhältnis 7:1) und im Erziehungsbereich (3:1), sowie in der öffentlichen Verwaltung (3,5:1) vorliegt. Ebenfalls überrepräsentiert sind die Mobbingopfer im Kreditgewerbe. Unterdurchschnittlich viele Mobbingopfer gibt es im Bereich Verkehr und Handel, Gaststättengewerbe, im Baugewerbe, Energie/Wasser sowie in der Landwirtschaft.

Für dieses Ergebnis gibt es viele Erklärungsmöglichkeiten, die noch weiterer Forschung bedürfen. Die Ergebnisse in der Landwirtschaft, im Gaststättengewerbe sowie teilweise im Baugewerbe lassen sich möglicherweise damit erklären, daß es sich häufig um Klein- und teilweise um Familienbetriebe handelt, in denen Mobbing seltener vorkommt bzw. nie zugegeben würde. Weiterhin existieren in diesen Branchen viele eher kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse, die man unter ungünstigen Bedingungen relativ schnell aufgeben würde.

Umgekehrt ist es beispielsweise für Mitarbeiter im öffentlichen Dienst meist viel schwieriger den Arbeits-

platz zu wechseln, da die meisten nicht bereit sind, die Privilegien des öffentlichen Dienstes (Sicherheit des Arbeitsplatzes) aufzugeben und viele ihre beruflichen Kenntnisse in der Privatwirtschaft nicht gleichwertig einsetzen können. Dazu kommt, daß bei einem versuchten Arbeitsplatzwechsel immer entsprechende Gerüchte vorauslaufen, so daß dadurch die Arbeitsuche erheblich erschwert wird (siehe auch Leymann, 1993b). Ganz extrem ist dies etwa bei der Polizei. Für den Gesundheits- und Erziehungsbereich gilt, daß in der Regel die Arbeitsaufgaben weniger klar beurteilt werden können und so Kritik an der Arbeit zum Einfallstor für Mobbing werden kann.

Alles in allem scheint Mobbing also eher ein Problem der Angestellten, Beamten und Führungskräfte zu sein.

Die überwiegende Zahl der Studien kommt zu dem Ergebnis, daß Mobbing im Produktionsbereich seltener vorkommt. Allerdings legen die detaillierten Analysen von Einarsen und Raknes (1995) nahe, daß auch der Arbeiterbereich nicht frei von Mobbing ist.

Betriebliche Stellung der Mobber

Mobbing wurde anfangs in der Öffentlichkeit als Sache unter Kolleginnen und Kollegen dargestellt. Dies mag darin begründet sein, daß in der Studie von Leymann (1993b) Mobbing unter Kollegen die größte Rolle spielt und entsprechend publiziert wurde. Die Frage, inwieweit Vorgesetzte beteiligt sind, ist deswegen interessant, weil den Vorgesetzten insbesondere in der populärwissenschaftlichen Literatur, aber auch bei Leymann (1993b), eine zentrale Rolle zugewiesen wird. Kommt es zu Mobbing, dann wird ihnen Versagen vorgeworfen, entweder, weil sie Mobbing nicht im Anfangsstadium verhindert haben oder weil sie nicht in der Lage waren, bei auftretenden Mobbingfällen adäquat zu intervenieren (z.B. Thomas, 1993). Immer aber wird dabei die Vorstellung impliziert, daß die Vorgesetzten außen vor stehen. Nimmt man jedoch alle zur Zeit zur Verfügung stehenden Daten zusammen, dann entsteht ein etwas anderes Bild (siehe Abbildung 2).

Abgesehen von Leymanns (1993b) repräsentativer Stichprobe, in der Vorgesetztenmobbing tatsächlich sel-

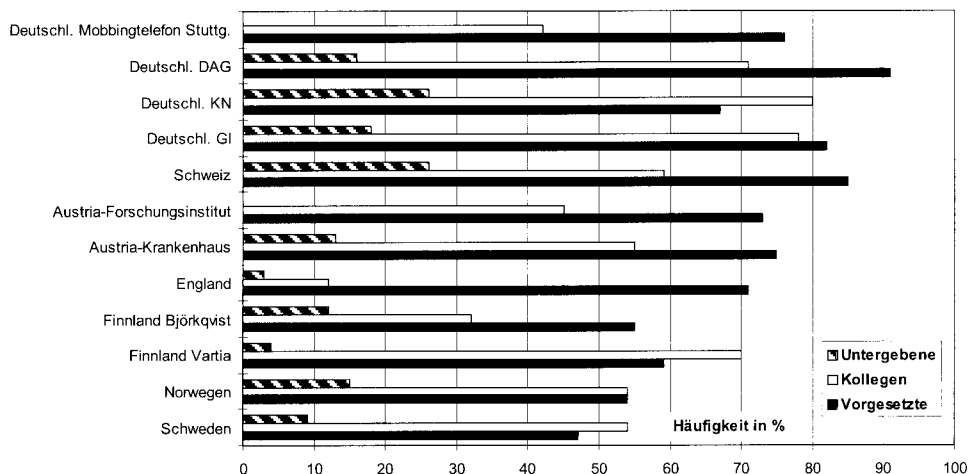


Abbildung 2. Betriebliche Stellung der Mobbingtäter

tener ist als Kollegenmobbing, zeigt sich nämlich, daß in den anderen Stichproben immer in über 50% aller Fälle die Vorgesetzten am Mobbing beteiligt sind, in den Stichproben aus dem deutschsprachigen Raum sind es sogar fast immer über 70% (da Mobbing teilweise durch Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene gleichzeitig erfolgt, ergeben sich in der Summe über 100%). Vorgesetzte sind in diesen Studien genauso häufig beteiligt wie die Arbeitskollegen, obwohl sie zahlenmäßig ja weit weniger sind. Insgesamt kann man feststellen, daß in den skandinavischen Ländern Vorgesetztenmobbing nie die 60%-Marke überschreitet, während in den westeuropäischen Ländern die 70%-Marke nur in einer Ausnahme unterschritten wird. Rayner (1997) sieht hier einen gravierenden Unterschied zu den skandinavischen Ländern und vertritt aufgrund ihrer Daten die Ansicht, daß Mobbing in Großbritannien typischerweise durch Vorgesetzte erfolgt, während sie Mobbing durch Kollegen für eher ungewöhnlich hält. Die genannten Unterschiede könnten kulturell mit bedingt sein, beispielsweise durch die geringere Machtdistanz in Skandinavien (Hofstede, 1993). Mobbing durch Untergebene kommt auch vor, wie aus der Abbildung ersichtlich ist. Allerdings werden nur sehr wenige Fälle berichtet, bei denen es *ausschließlich* zu Mobbing durch Untergebene kommt. Insgesamt kann man bestimmte Parallelen zur Bullying at school-Forschung ziehen. Dort zeigte sich eine (physisch) bedingte Überlegenheit der Bullies. Vorgesetzte befinden sich formal und rechtlich in einer überlegenen Stellung, die mit entsprechender Macht ausgestattet ist und es dem Opfer schwierig macht, sich zu wehren.

In bezug auf negatives Vorgesetztenverhalten gibt es in der Tat noch eine Forschungslücke. Wie Ashforth (1994) zurecht feststellt, beschäftigt sich die Führungsforschung fast ausschließlich mit Faktoren effektiver Führung – mit der impliziten Annahme, daß negatives Führungsverhalten eben die Abwesenheit effektiver

Führung sei. Zwischen zum Beispiel geringer Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung auf der einen Seite und schikanösem und demütigendem Führungsverhalten auf der anderen besteht aber doch noch ein beträchtlicher Unterschied. Deswegen finden sich in der Führungsforschung nur wenig Hinweise mit Relevanz für die Mobbingforschung, obwohl in manchen Führungsfragebögen, z.B. dem Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971) typische Mobbingitems enthalten sind (z.B. „er ‚schikaniert‘ den unterstellten Mitarbeiter, der einen Fehler macht“). Die Daten von Abbildung 2 legen nahe, schikanösem Vorgesetztenverhalten verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen.

Unterschiedliche Mobbingstrategien

Bislang wurde ganz allgemein von Mobbing gesprochen. Die Frage liegt natürlich nahe, ob sich hinter den Mobbinghandlungen nicht bestimmte Muster verbergen, d.h. unterschiedliche Mobbingstrategien, die sich auch unterschiedlich zu anderen Variablen verhalten.

In der Tat haben die meisten Autoren solche Faktoren gebildet, die entweder theoriegeleitet, intuitiv oder empirisch mit Hilfe von Faktorenanalysen gewonnen wurden. Es zeigt sich, daß in den verschiedenen Studien relativ übereinstimmend folgende Strategien gefunden wurden:

- *Mobbing über organisationale Maßnahmen*, die schwerpunktmäßig die Arbeitsaufgaben und den Entzug von Entscheidungskompetenzen betreffen.
- *Soziale Isolierung*: man spricht nicht mehr mit der betroffenen Person und läßt sich nicht mehr ansprechen. Man meidet die betroffene Person und grenzt sie aus.
- *Angriff auf die Person und ihre Privatsphäre*: man

macht die Person lächerlich und reißt Witze über das Privatleben.

- *Verbale Drohungen bzw. verbale Aggression:* z. B. anschreien, kritisieren und demütigen vor versammelter Mannschaft; und
- *Androhung oder Ausübung körperlicher Gewalt.*

Außerdem berichten drei Studien einen eigenen Faktor für Gerüchte (Björkqvist et al., 1994; Vartia, 1993; Zapf, Knorz et al., 1996). Es zeigt sich, daß diese Strategien nicht in allen Punkten mit der Klassifikation der Items von Leymann (1993a) übereinstimmen, die er im LIPT verwendet und die auch in der Öffentlichkeit bekannt ist. Es finden sich wieder Parallelen in der Bullying-at-school-Forschung. Björkqvist, Lagerspetz und Kaukiainen (1992) unterscheiden beispielsweise zwischen direkter physischer Aggression, direkter verbaler Aggression und indirekter Aggression (letzteres entspricht dem Verbreiten von Gerüchten und sozialer Isolierung).

Korrelationsanalysen von Zapf, Knorz et al. (1996) zeigen, daß die Mobbingkalen hoch korrelieren, wenn sowohl Opfer als auch Nichtopfer in der Stichprobe enthalten sind. Dies deutet darauf hin, daß alle Skalen in erster Linie Opfer von Nichtopfern trennen, d.h. Unterschiede zwischen Opfern und Nichtopfern substantieller sind als etwa unterschiedliche Typen von Mobbing. Innerhalb der Opferstichproben korrelieren die Mobbingkalen allerdings nicht sehr hoch miteinander, so daß es in der Tat berechtigt erscheint, die genannten Strategien zu unterscheiden. Nicht in allen Studien werden die Häufigkeiten einzelner Mobbingstrategien dargestellt. Niedls (1995a) Angaben bzgl. der Mobbingstrategien sind inhaltlich schwierig zu interpretieren, da seine Faktoren inhaltlich nicht sehr klar sind. Die Ursache kann darin gesehen werden, daß er für die Faktorenanalysen jeweils die Gesamtstichproben herangezogen hat. Darin ergibt sich immer ein sehr starker Generalfaktor, der die Gemobbten von den Nichtgemobbten unterscheidet.

Norwegische Werftarbeiter (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994) berichteten am häufigsten arbeitsbezogenes Mobbing vor persönlichen Angriffen. Soziale Isolierung und physische Aggression dagegen wurden selten berichtet. Leymann und Tallgren (1993), die Mobbingstrategien konzeptionell unterschieden, berichten in bezug auf alle Personen, die Mobbinghandlungen angeben (14% der Stichprobe), als häufigste Handlungen Schädigung des Ansehens (12%) und problematischer Umgang mit anderen (11%). Weniger häufig waren soziale Isolation (4%), Mobbing bzgl. der ausgeübten Tätigkeit (2%) und Gewalt- bzw. Gewaltandrohung (2%). Dabei schienen Frauen als Täter eher aktivere Strategien wie „Verleumdung und lächerlich machen“ zu benutzen, während Männer eher passive Strategien wie „soziale Isolierung“ anwenden. In bezug auf die Opfer ist nach Vartia (1993) Mobbing von Frauen schwieriger zu greifen. Bei diesen würde das Verbreiten von Gerüchten und soziale Isolierung bevorzugt. Männer dagegen würden häufiger bedroht und kritisiert. Ihre Ergebnisse entsprechen Befunden aus der Bullying-Forschung. Björkqvist et al. (1992) fanden, daß Jungen häufiger physische Gewalt anwendeten, und es gab keine Unterschiede in bezug auf direkte verbale Aggression. Dagegen benutzten Mädchen häufiger indirekte Aggressionsformen wie Gerüchte und Ausgrenzung.

In deutschsprachigen Studien ergab sich in bezug auf die Häufigkeit einzelner Mobbingstrategien folgendes: Aus Tabelle 5 ist ersichtlich, daß man vier Häufigkeitsklassen bilden kann. In fast allen Stichproben sind – trotz unterschiedlicher Antwortskalierungen – Gerüchte am häufigsten. Dem entsprechen auch Ergebnisse von Skogstad et al. (1990) und Vartia (1993). In unterschiedlichen Reihenfolgen kommen dann organisationale Maßnahmen, verbale Angriffe und soziale Isolation, die ähnliche Häufigkeiten aufweisen. Deutlich weniger häufig kommt es zu Angriffen auf die Privatperson. Schließlich kommen in allen Mobbingstichproben körperliche Angriffe kaum vor. Die unterschiedlichen

Tabelle 5. Häufigkeit der Mobbingfaktoren

	Gerüchte	Verbale Aggression	Organisat. Maßnahmen	Soziale Isolierung	Angriffe auf Privatsphäre	Physische Aggression
GI Mobbing N=50	2,44	1,87	1,78	2,19	1,49	1,05
BI Mobbing N=99 a)	2,46	1,68	1,30	2,16	0,88	0,14
BI Vergl.-St. N=61	0,57	0,48	0,33	0,45	0,13	0,05
KN Mobbing N=87	4,29	3,32	2,82	2,56	2,29	1,27
KN Vergl.- St. N=37	1,56	1,57	1,39	1,29	1,24	1,16
DAG Mobbing N=55	4,20	3,13	3,05	2,57	2,06	1,28
DAG-Vergl.-St. N=44	1,51	1,37	1,26	1,18	1,10	1,08
Schweiz N=28	3,96	3,22	3,07	2,85	2,11	1,46

Anmerkungen: Die Metrik der einzelnen Stichproben ist nur innerhalb der abgegrenzten Bereiche vergleichbar. Bis auf physische Angriffe sind alle Unterschiede mit den entsprechenden Vergleichsstichproben hoch signifikant. a) Daten aus Zapf, Knorz et al. (1996, S. 225).

Reihenfolgen lassen sich durch eine Veränderung des Instrumentes erklären. Die Vorgaben des LIPT wurden von Teilnehmern verschiedentlich kritisiert, weil manche Items eher als einmaliges Ereignis auftreten, aber als solche besonders wichtig sind. Andere Items beinhalten eher einen Dauerzustand. Ein Beispiel ist das Verbreiten eines Gerüchtes. Ein Gerücht hält sich vielleicht über Wochen und Monate, ohne daß täglich konkrete Handlungen erforderlich sind (vgl. auch die Kritik am LIPT von Neuberger, 1995).

Durch die niedrigen Werte für physische Aggression unterscheidet sich Mobbing von „Bullying“ in der Schule, wo die körperliche Gewalt doch eine wesentlich größere Rolle spielt (Olweus, 1993). Im Rahmen von Bullying nimmt die physische Aggression unter Schülern mit zunehmendem Alter ab, während verbale Aggression zunimmt (Rivers & Smith, 1994). Man könnte mit Einarsen und Skogstad (1996) die Hypothese aufstellen, daß sich Bullying und Mobbing mit zunehmendem Alter der Schüler in der Häufigkeit und in der Erscheinungsform annähern, wobei den Schülern natürlich organisationale Maßnahmen nicht in dem Rahmen zur Verfügung stehen.

Die Werte zu körperlicher Gewalt und Gewaltandrohung in der Mobbingforschung sind so minimal, daß es sich nur um Einzelfälle handelt. Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994) berichten 8% in den norwegischen Untersuchungen, 2,4% sind es bei den Werftarbeitern (Einarsen & Raknes, 1995). Ähnliches gilt für die deutschsprachigen Untersuchungen (zwischen 3,6% in der DAG- Mobbingopferstudie und 9,1% in der Bielefelder Studie).

Von einigen Autorinnen (Rayner, 1997; Schuster, Sczesny & Stahlberg, 1998) werden die Parallelen zwischen Mobbing und sexueller Belästigung herausgestellt. Hierzu zeigt sich, daß sexuelle Belästigung von Frauen im Mobbingkontext wie andere Arten körperlicher Gewalt nur eine untergeordnete Rolle spielt (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994; Leymann, 1993b). Sexuelle Annäherungen (zwischen 11,4% und 25%) und Handgreiflichkeiten (zwischen 0% und 10,9%) kommen bei weiblichen Mobbingopfern in den deutschen Studien (Gießener, Bielefelder, Konstanzer, DAG-Studie) kaum häufiger vor als bei Nichtopfern (während es ja bei den anderen Mobbingitems zwischen Opfern und Nichtopfern substantielle Unterschiede gibt, siehe Tabelle 5) und im Vergleich zu anderen Untersuchungen, die sich speziell mit sexueller Belästigung beschäftigen sogar eher seltener. So berichten zum Beispiel nach Holzbecher (1992) 33% der Frauen von unerwünschtem Po kneifen, 15% von aufgedrängten Küssen und 12% von der Aufforderung zu sexuellem Verkehr. Sexuelle Belästigung kommt vor, ist aber kein vorrangiges Mittel, um Frauen zu mobben.

Zapf, Knorz et al. (1996) haben Unterschiede zwischen Kollegen- und Vorgesetztenmobbing untersucht. In der Gießener Studie ergaben sich hochsignifikante Unterschiede für soziale Isolation und tendenzielle Unterschiede für Angriffe auf die Privatperson. Beides ist häufiger für Kollegenmobbing. Für die Konstanzer Stichprobe (ausführlich in Zapf & Weigl, 1998) ergab sich ein ähnliches Bild: Mobbing war immer dann am stärksten, wenn sowohl Kollegen als auch Vorgesetzte am Mobbing beteiligt waren. Mobbing nur durch Vorgesetzte erfolgte weniger durch soziale Isolation, Angriffe auf die Privatsphäre und durch Gerüchte.

Die Erklärung dürfte darin, liegen daß man zur Verbreitung von Gerüchten und insbesondere zur Isolation mehrere Personen braucht. Als einzelner Vorgesetzter kann man solche Strategien schlecht realisieren. Die geringeren Angriffe auf die Privatsphäre lassen sich so erklären, daß Vorgesetzte in der Regel weniger über Informationen aus der Privatsphäre verfügen als die Kollegen. Erstaunlich ist, daß es keine Unterschiede bei Mobbing durch organisationale Maßnahmen gibt. Hier hätte man sicherlich erwartet, daß dies bei reinem Kollegenmobbing weniger häufig ist, da die Kollegenschaft ja über weniger formelle Macht verfügt.

Ursachen von Mobbing

Als nächstes soll auf die Ursachen von Mobbing eingegangen werden. Bei der Analyse von Ursachen muß vorneweg gesagt werden, daß es zur Zeit noch praktisch keine empirischen Belege gibt, die methodisch strengen Kriterien der Ursachenanalyse standhalten würden. Dies würde umfangreiche Längsschnittstudien erfordern, die möglicherweise nie realisiert werden. Ursachen können einmal in der Organisation, in der Gruppe, in der Person des Täters und in der Person des Opfers gesehen werden.

Organisationale Ursachen

Die Diskussion, ob eher die Organisation oder das Mobbingopfer selbst verantwortlich für das Auftreten von Mobbing ist, wird sehr engagiert geführt. Insbesondere Leymann (1993b, 1996) hat dazu Stellung genommen und aufgrund seiner umfangreichen qualitativ ausgewerteten Untersuchungsergebnisse argumentiert, daß die Ursachen von Mobbing in der Organisation zu suchen seien, insbesondere in der schlechten Arbeitsorganisation und in Führungsproblemen. Er deutet seine Ergebnisse so, daß insbesondere Personen in sozial schwachen oder leicht angreifbaren Positionen der Gefahr von Mobbing ausgesetzt sind. Diese Position ist vor allem

von populärwissenschaftlichen Autoren übernommen worden.

Empirische Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Organisation und Mobbing werden von Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994), Vartia (1996), Zapf, Knorz und Kulla (1996) sowie Zapf und Osterwalder (1998) berichtet. Dabei handelt es sich ausschließlich um Querschnittsstudien. Daneben gibt es verschiedene Fallberichte, die aufgrund der Beschreibung bestimmte Ursachen nahelegen.

Vartia (1996) untersuchte verschiedene Variablen von sozialen Aspekten am Arbeitsplatz sowie einige aufgabenbezogene Merkmale. Mobbingbetroffene haben deutlich schlechtere Einflußmöglichkeiten auf Dinge, die einen selbst betreffen und berichten von einem schlechteren Informationsfluß und weniger Diskussionen über Aufgaben und Ziele sowie unklare eigene Ziele. Matthiesen et al. (1989) fanden Zusammenhänge zwischen dem Auftreten von Mobbing und allgemein schlechter Zusammenarbeit mit den Kollegen, Berufskonflikten, geringem Handlungsspielraum und mangelnder gegenseitiger Akzeptanz. Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994) berichten ein höheres Maß an Rollenkonflikten unter den Gemobbten, sowie geringere Zufriedenheit mit der Führung, den Einflußmöglichkeiten und dem sozialen Klima. Die klarsten, stichprobenunabhängigsten Effekte traten dabei für Rollenkonflikte auf.

Zu den genannten Untersuchungen ist anzumerken, daß mit Ausnahme der Rollenkonfliktskala von Rizzo, House und Lirtzman (1970), die von Einarsen et al. eingesetzt wurde, von den genannten Autoren entweder Zufriedenheitsmaße oder nicht weiter validierte Einzelitems benutzt wurden. Vartia (1996) hat Einzelitems aus einem in Finnland gebräuchlichen Analyseinstrument entnommen. Lediglich in den Studien von Zapf et al. (1996) sowie Zapf und Osterwalder (1998) wurden standardisierte Instrumente zur Analyse des Führungsverhaltens und zur Analyse von Arbeitsbedingungen eingesetzt. Zudem werden entsprechende Untersuchungen zur Zeit in Holland durchgeführt (Hubert, Furda, Steensma & van der Vlist, 1997; Furda & van Wollenberg, 1997).

Die Untersuchungen von Zapf et al. (1996) unterstützen das schon gezeigte Bild. Es zeigen sich sehr hohe Korrelationen zwischen der Intensität von Mobbing und sozialen Variablen wie z. B. fehlender sozialer Unterstützung durch Kollegen bzw. Vorgesetzte. Diese Befunde bestätigen sich in den anderen deutschsprachigen Stichproben, wo sich substantielle Unterschiede zwischen Mobbing- und Vergleichsstichproben in bezug auf soziale Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen ergeben. Zapf und Osterwalder (1998) haben den Zusammenhang von aufgaben- und organisationsbezogenen Merkmalen und Mobbing untersucht und kommen zu Ergebnissen, die von von Holzen-Beusch et al.

(1998) weitgehend bestätigt werden. Drei Sachverhalte sind dabei bemerkenswert: erstens zeigen sich in Einklang mit Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994), Matthiesen et al. (1989) und Vartia (1996) hoch signifikante Unterschiede in bezug auf Handlungsspielraum und Zeitspielraum. Es zeigen sich jedoch in der vorliegenden Untersuchung keine Unterschiede in bezug auf Arbeitskomplexität. An anderer Stelle wurde gezeigt, daß diese beiden Merkmale in der Regel sehr hoch zusammenhängen ($r=.70$; Semmer, 1984; Zapf, 1991), so daß man es als auffällig bezeichnen muß, daß die Mobbingbetroffenen deutlich weniger Handlungsspielräume bei gleicher Komplexität der Aufgaben berichten. Zwei Erklärungsmöglichkeiten bieten sich an: Die im Verhältnis zur Komplexität geringen Handlungsspielräume waren (mit) ein Grund dafür, daß es zu Reibereien und schließlich zu Mobbing kam. Die andere Erklärung ist, daß im Zuge des Mobbing Entscheidungskompetenzen entzogen wurden. Dies wird ja auch immer wieder als typische Mobbinghandlung beschrieben. Schließlich wäre eine Erklärung, daß bei geringem Handlungs- und Zeitspielraum die Möglichkeiten fehlen, aufkommende Konflikte frühzeitig adäquat aufzuarbeiten und Handlungs- und Zeitspielraum somit eine moderierende Wirkung aufweisen. Konfliktmanagement kann bekanntermaßen sehr zeitaufwendig sein.

Weiterhin war bei Zapf und Osterwalder (1998) aus der Höhe der Arbeitskomplexität zu ersehen, daß keineswegs vorrangig die untersten und damit wohl schwächsten Glieder in der Hierarchie gemobbt werden, was sich ja in einem geringeren Handlungsspielraum und in einer geringeren Komplexität niederschlagen müßte. Sowohl in der Konstanzer als auch der DAG-Mobbingstichprobe ordneten sich immerhin jeweils über 30% auf den mittleren Hierarchieebenen im Betrieb und höher ein. In der Untersuchung von Rayner (1997) hatten insgesamt 25% der Befragten Vorgesetztenpositionen inne.

Bei den Stressoren ergaben sich bei Zapf und Osterwalder (1998) in Übereinstimmung mit Zapf et al. (1996), von Holzen-Beusch et al. (1998), Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994, Rollenkonflikte) und Vartia, (1996, unklare Ziele) die deutlichsten Unterschiede für arbeitsorganisatorische Probleme und Unsicherheit bei der Arbeit. Schließlich war auffällig, daß es in bezug auf die kooperationsbezogenen Merkmale keine durchgängigen Unterschiede gab.

Interessant an den Untersuchungen von Einarsen und Skogstad (1996) und von Vartia (1996) ist, daß ihre Stichproben neben Gemobbten und nicht Gemobbten auch Personen enthalten, die nicht gemobbt wurden, aber Mobbingfälle beobachten konnten. Diese liegen im Ergebnis immer genau zwischen den Opfern und den Nichtopfern. Dies kann in gewisser Weise als Validierung der Mobbingopferdaten betrachtet werden. Da

viele Nichtbetroffene eher dazu neigen, die Ursachen von Mobbing im Opfer zu sehen und weniger in der Organisation oder gar bei der Kollegenschaft, zu der sie ja auch gehören, besteht wenig Anlaß anzunehmen, daß sie ihre Arbeitsbedingungen in besonderer Weise ins Negative übertreiben und so statistische Effekte erzeugen, die in Wirklichkeit nicht existieren. Vielmehr wird man die Daten so interpretieren können, daß dort, wo Mobbing vorkommt, generell die Arbeitsbedingungen schlechter sind. Einschränkend ist allerdings zu sagen, daß dieser Sachverhalt von Zapf und Osterwalder (1998) mit einer Ausnahme nicht bestätigt werden konnte.

Wie lassen sich diese Ergebnisse zusammenfassend interpretieren? Zum ersten ist aus diesen Analysen natürlich kein klares Ursache-Wirkungsgefüge auszumachen. Denn die Zusammenhänge mit Aufgabenmerkmalen sind dort am stärksten, wo man auch plausiblerweise annehmen kann, daß sie Folge von Mobbing sind bzw. mit Mobbing einher gehen, ohne die Ursache zu sein. Beispielsweise könnte man ja annehmen, eine Person wird von den Kollegen gemobbt, weil sie nach Meinung der Kollegen nur Ärger bereitet. Die Kollegen und auch der Vorgesetzte entziehen der gemobbt Person daraufhin die soziale Unterstützung.

Gleiches gilt für aufgaben- und organisationsbezogene Variablen: Viele Mobbingitems beinhalten ja ein Beschneiden von Entscheidungsmöglichkeiten. Nicht verwunderlich berichten die Mobbingopfer von weniger Handlungsspielraum und Partizipationsmöglichkeiten. Wenn die Zusammenarbeit nicht gut klappt, und wenn insbesondere wichtige Informationen nicht weitergegeben werden, dann führt dies zu arbeitsorganisatorischen Problemen. Gleichmaßen wird die Unsicherheit bei der Arbeit erhöht - dies ist zum Teil identisch mit der Skala zu Rollenkonflikten von Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994). Mit anderen Worten: Mobbing kann zu einer Reihe von Stressoren führen.

Es ist aber genauso gut denkbar, daß diese Stressoren mitverantwortlich für Mobbing sind. Andauernde Unsicherheit, arbeitsorganisatorische Probleme z.B. in Form widersprüchlicher Anweisungen bieten natürlich Konfliktstoff und damit Ausgangsmöglichkeiten für die Entwicklung von Mobbing (vgl. Leymann, 1993 b). In einem von Knorz (1994) dokumentierten Fall bringt beispielsweise eine Krankenschwester organisatorische Probleme auf einer Besprechung vor. Dadurch stellt sie für andere bequeme Regelungen in Frage, worauf sich Mobbing entwickelt. Leymann (1996) beschreibt an einem Beispiel, wie ungünstige Organisationsstrukturen im Krankenhaus zu Mobbing führen können. Schließlich kann man auch im Sinne der Frustrations-Aggressions-Hypothese (Berkowitz, 1989) argumentieren, daß streßreiche Situationen das Aggressionspotential und damit die Wahrscheinlichkeit von Mobbing erhöhen

(Cohen, 1980). Mulder, de Jong, Koppelaar und Verhage (1986) fanden, daß Untergebene einer Bank unter Stress- und Krisenbedingungen vermehrt Zwang und Machtgebrauch durch ihre Vorgesetzten berichteten. Felson (1992) schließlich argumentiert, daß gestreßte Personen häufig die Erwartungen anderer nicht erfüllen und andere durch ihr Verhalten abstoßen, weil sie sich unfreundlich verhalten. Dies könnte aggressives Verhalten von anderen und im Endeffekt Mobbing provozieren.

Zusammengefaßt: Eine Reihe weiterer Befunde aus der Streßforschung lassen die Hypothese plausibel erscheinen, daß streßreiche Arbeitsbedingungen die Wahrscheinlichkeit von Mobbing erhöhen. Befragt man die Mobbingopfer selber (Zapf, Knorz & Kulla, 1995), dann wird streßreiche Arbeit mit als häufigste Ursache von Mobbing genannt. Dies bestätigt in gewisser Weise die Bedeutung der Stressoren für die Entstehung von Mobbing.

Weiterhin werden die Ursachen von Mobbing oft im Versagen von Führungskräften gesehen (z. B. Leymann, 1993 b; Thomas, 1993). Ein Aspekt wurde schon dargestellt, nämlich daß Führungskräfte in den meisten Fällen selber mehr oder weniger aktiv beteiligt sind. In der Studie von Vartia (1996) sahen 42% der Opfer in einem schwachen Vorgesetzten eine wesentliche Ursache für Mobbing, in der Studie von Einarsen, Raknes, Matthiesen und Hellesøy (1994) waren es 43%. Einarsen, Raknes und Matthiesen (1994) berichten eine hohe Korrelation zwischen Mobbing und Führung in der Druckerstichprobe, während es keine Zusammenhänge bei den Elektrikern gab. Dies ist nach den Autoren plausibel, denn Elektriker arbeiten üblicherweise ohne festen Arbeitsplatz und ohne direkte Supervision durch Vorgesetzte. Im Druckereigewerbe dagegen gibt es üblicherweise kleine Firmen in denen der Vorgesetzte auch gleichzeitig der Inhaber ist und von daher ganz besondere Machtbefugnisse hat.

In der Untersuchung von Zapf und Weinl (1998) wurde der Führungsfragebogen von Yukl (1994), das Managerial Practices Survey MPS in der Konstanzer und in der DAG-Stichprobe eingesetzt und Mobbingopfer mit Nichtopfern verglichen. In diesem Fragebogen werden verschiedene aufgabenbezogene und mitarbeiterbezogene Führungsverhaltensweisen mit positiv formulierten, verhaltensnahen Items operationalisiert. Die deutlichsten Unterschiede ergaben sich in bezug auf schlechtere Information durch den Vorgesetzten, weniger Delegationsverhalten sowie bei Variablen, die im weitesten Sinne etwas mit Unterstützung oder mitarbeiterorientierter Führung zu tun haben, während hingegen Führungskräfte in Hinblick auf andere aufgabenbezogene Charakteristika wie klare Ziele vorgeben, planen oder Probleme lösen von Mobbingopfern nicht notwendigerweise negativer beurteilt wurden.

Unklar ist noch, ob Mobbing für die Betroffenen schlimmer ist, wenn Vorgesetzte beteiligt sind. Insgesamt wird man aufgrund der Datenlage sagen können, daß organisationale Ursachen für die Entwicklung von Mobbing eine Rolle spielen, da es äußerst unwahrscheinlich ist, daß all die beschriebenen Effekte in den verschiedenen Untersuchungen als Folge von Mobbing betrachtet werden können. Allerdings gibt es in unseren Untersuchungen insgesamt wenig Hinweise für die Vermutung Leymanns (1993a), daß gerade Personen in schwachen Positionen besonders mobbinggefährdet sind. Auch gibt es wenig Hinweise auf Mobbing als Zeitvertreib (Leymann, 1993b) wegen langweiliger, monotoner Arbeitsbedingungen (Zapf, Knorz et al., 1996).

Ursachen in der Gruppe bzw. im System

Bei Ursachen in der Gruppe spielt einerseits das Außen-seiter- oder Sündenbockphänomen eine gewisse Rolle (ausführlich in Bühler & Zapf, 1998). Zum anderen wird in diesem Zusammenhang sehr häufig der Begriff Neid ins Spiel gebracht. In einigen Untersuchungen wurde sogar Neid als die häufigste Ursache von Mobbing genannt, so etwa in 63% der Fälle in der Untersuchung von Vartia (1996), bei der Auswertung des Mobbingtelefons in Stuttgart (Zapf, Renner et al., 1996), aber auch in Auswertungen von Mobbingopfern in Hamburg durch Halama und Möckel (1995). In der DAG-Stichprobe sind es 35% der Befragten, bei Björkqvist et al. (1994) war Neid mit etwa 40% die vierthäufigste Nennung, Wettbewerb um die Gunst des Vorgesetzten (34%) und anders zu sein als die anderen (21%) waren weitere wichtige Gründe für Mobbing nach Selbstaussagen der Opfer in der Studie von Vartia (1996). Die Mobbingopfer unterschieden sich von Nichtopfern und Personen, die Beobachter von Mobbing in ihrem Arbeitsbereich, aber selbst nicht betroffen waren, danach, daß eine angespannte Arbeitsatmosphäre in der Gruppe herrschte und daß die Leute nicht miteinander auskamen. Die Beobachter von Mobbing wiesen immer Werte genau zwischen Opfern und Nichtopfern auf. Bei Zapf et al. (1995) gehört das insgesamt schlechte Betriebsklima zu den häufigsten Gründen, die die Opfer im Mobbing sehen.

In Zusammenhang mit dem oben genannten Sündenbockphänomen legt die social identity-Theorie (Tajfel & Turner, 1986) nahe, daß Personen, die sich von ihren Arbeitskollegen unterscheiden, stärker mobbinggefährdet sind. In einer Untersuchung von Leymann (1993b) waren 22% der Behinderten, aber nur 4% der „normalen“ Arbeitskollegen Mobbing ausgesetzt. In einer anderen Untersuchung waren die „untypischen“ männlichen Kindergärtner mit 8% doppelt so häufig Mobbing ausgesetzt wie ihre Kolleginnen (4%; Leymann, 1993a).

Ursachen im Opfer

Leymann (1993a, 1993b, 1996) vertritt die Meinung, daß es keine Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit des Opfers und Mobbing gibt. Nichtgemobbte aber sehen die Ursachen von Mobbing häufig in der Persönlichkeit der Opfer (Björkqvist, 1992; Skogstad et al., 1990). Hierzu gibt es noch wenige empirische Ergebnisse. Zwei miteinander verwandte Persönlichkeitsbereiche kommen hier in Frage: geringe soziale Kompetenz / geringes Selbstbewußtsein und Neurotizismus. Eine besondere Rolle kommt dem Selbstwertgefühl zu. Es gibt verschiedene Untersuchungen (z. B. Baumeister, Smart & Boden, 1996), die nahelegen, daß sowohl zu geringes als auch zu hohes Selbstwertgefühl problematisch ist. Im Mobbingkontext gilt dies sowohl für die Opfer als auch für die Täter.

Soziale Kompetenz und Selbstbewußtsein. Aus theoretischen Überlegungen und empirischen Studien kann man die Hypothese ableiten, daß ein geringes Selbstwertgefühl dazu führt, daß man in eine Opferrolle gerät (aber auch, daß man zum Täter wird, s. u.). In der Bullying-at-school-Forschung hat sich gezeigt, daß äußerliche Merkmale wenig aussagekräftig sind. Allerdings kristallisierte sich heraus, daß die Opfer in der Regel eher körperlich schwach sind (Lagerspetz, Björkqvist, Bert & King, 1982; Olweus, 1993). Als psychische Merkmale des „typischen Opfers“ ergaben sich, daß die Schüler eher ängstlich und unsicher, vorsichtig, empfindsam und still waren und ein geringes Selbstwertgefühl hatten (Björkqvist, Ekman & Lagerspetz, 1982; Lagerspetz et al., 1982; Olweus, 1993; Perry, Kusel & Perry, 1988).

Vartia (1996) fand beispielsweise in ihrer Untersuchung eine geringfügige Korrelation zwischen Mobbing und Selbstwertgefühl. Die Angestellten im Pflegebereich von Papaioannou und Sjöblom (1992, zitiert nach Niedl, 1995a) sahen die häufigste Ursache des Mobbing in der Selbstunsicherheit des Opfers, in deren Persönlichkeit, der Art sich auszudrücken sowie Unausgeglichenheit. Geringes Selbstwertgefühl geht mit geringen Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1986) einher, sich erfolgreich wehren zu können. Je geringer das Selbstwertgefühl einer Person ist, um so verletzbarer durch Kritik, Kränkung oder Tadel wird sie sein und desto beeinträchtigt und ungerechter wird sie sich behandelt fühlen (Buss & Durkee, 1957) und wird mit aus der Sicht der Kollegen negativen sozialen Verhaltensweisen reagieren und die Angreifer in ihrem Verhalten nur bestärken. In der Aggressionsforschung gibt es Befunde, die zeigen, daß Personen mit geringem Selbstwertgefühl auf Beleidigungen aggressiver und damit sozial unangepaßter reagieren als andere (Kingsbury, 1978; Toch, 1969).

Neurotizismus. Leymann (1993b, 1995) hat mehrmals auf das Phänomen hingewiesen, daß Psychiater

den Mobbingopfern querulatorisches Verhalten attestieren und verkennen, daß das entsprechende Verhalten eine hilflose Reaktion der Opfer auf Mobbing ist. In der Tat berichten fast alle Mobbingopfer erhöhte Depressionswerte (siehe unten). Depression wird von Watson und Clark (1984) als ein Indikator des Persönlichkeitskonstruktes „negative affectivity“ zugeordnet, welches weitgehend mit Neurotizismus innerhalb des „big five“-Persönlichkeitsmodells gleichgesetzt wird. Nun gibt es in der Tat einige Längsschnittuntersuchungen, in denen kausale Wirkungen von Arbeitsbedingungen auf Depressivität plausibel gemacht werden (Dormann, Zapf & Speier, 1998; Leitner, 1993; Schonfeld, 1992). Es lassen sich jedoch vielfältige Beziehungen zwischen Arbeitsbedingungen und negative affectivity herstellen (Spector, Zapf, Chen & Frese, in Druck), unter anderem auch, daß Neurotizismus sich auf die Arbeitsbedingungen auswirkt (z. B. Kohn & Schooler, 1982; Marcelissen, Winubst, Buunk & de Wolff, 1988). Auch in bezug auf Mobbing muß man deswegen beide Kausalrichtungen in Betracht ziehen. Von Holzen-Beusch et al. (1998) fanden, daß die Mobbingopfer bei den „big five“ höhere Werte in „Neurotizismus“ hatten. Geringfügig höhere Neurotizismuswerte bei den Opfern finden sich auch bei Vartia (1996). Verschiedene Mechanismen sind hier denkbar. Nach Depue und Monroe (1986) und Dohrenwend, Dohrenwend, Dodson und Shrout (1986) schaffen Personen mit hohen Neurotizismuswerten durch ihr Verhalten häufiger ungünstige Situationen (zum Beispiel, indem sie gehäuft Konflikte erzeugen) und erhöhen dadurch auch für eine Arbeitsgruppe die Arbeitsbelastungen. Solche Situationen könnten eskalieren, wenn es von den anderen nicht toleriert wird. Es gibt genügend Belege, daß Menschen typischerweise negativ auf depressives oder neurotisches Verhalten anderer reagieren (z. B. Sacco, Dumont & Dow, 1993).

Zapf und Bühler (1998) haben unter anderem erhoben, inwieweit sich Mobbingopfer von ihren Arbeitskollegen unterscheiden. Hierzu wurde ein Katalog von 45 Items gebildet, aus dem sieben Skalen gebildet wurden (Beispiel: „Im Unterschied zu meinen Kolleginnen und

Kollegen bin ich...“ ... „besonders attraktiv“, ... „habe ich Schwierigkeiten, Kontakte zu knüpfen“ etc.). Aus Tabelle 6 ist ersichtlich, daß sich Mobbingbetroffene selber signifikant häufiger abweichend in bezug auf unsicheres und vermeidendes Verhalten, abweichende Einstellungen, nonkonformes Verhalten, Gewissenhaftigkeit/ Rigidität (Pünktlichkeit, Akkuratheit, Ehrlichkeit, Unbestechlichkeit) und ihrer Leistungsorientierung von Nichtopfern unterscheiden. Keine Unterschiede ergeben sich dagegen für dominantes Verhalten (z. B.: im Auftreten anderen überlegen, selbstbewußt und sicher). Bei den äußeren Merkmalen (z. B. Attraktivität, Alter, Körperbehinderung) ergeben sich Unterschiede nur in der DAG-Stichprobe. Die Daten zu Unsicherheit/ Vermeidung bestätigen die angegebenen Befunde zur sozialen Kompetenz und Selbstwertgefühl. Die befragten Mobbingopfer geben häufiger als die Nichtopfer an, daß sie Konflikte erst später bemerken als ihre Kollegen, im Konfliktfall eher nachgeben und es ihnen schwerer fällt, Kontakte zu knüpfen und aufrecht zu erhalten (Zapf & Bühler, 1998).

Leistungsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit. Insgesamt zeigt sich in den Untersuchungen von Zapf und Bühler (1998), daß eine Mehrheit der Mobbingopfer der Meinung ist, daß sie ehrlicher, unbestechlicher und akkurater sind als ihre Kollegen. Die Mobbingbetroffenen halten sich außerdem für leistungsbereiter und leistungsfähiger und vielfach für kritischer und innovativer als ihre Kolleginnen und Kollegen. In dem „big five“-Fragebogen von Schallberger (1996) wiesen die Mobbingopfer signifikant höhere Werte in Gewissenhaftigkeit auf (von Holzen-Beusch et al., 1998). Eine Tendenz zur „Gewissenhaftigkeit“, „Wortgetreueheit“ und „Naivität“ wurde den Opfern schon von Brodsky (1976) bescheinigt. Diese Befunde werden durch viele Fallstudien bestätigt, in denen die Opfer durch diese Merkmale ins Abseits geraten, weil sie sich nicht an die Gruppennormen anpassen (im September 1997 ging ein entsprechender Fall einer jungen Polizistin aus Berlin, die schließlich Selbstmord begangen hat, durch die Presse). Die Fälle, die Leymann als „Rechthabereien“ (1993b,

Tabelle 6. Mobbing und Ausgrenzung (Erläuterung im Text)

Stigmatisierungsmerkmale	KN-Mobbingopfer N=86	KN-Vgl.-gruppe N=37	t-Werte	DAG-Mobbingopfer N=55	DAG-Vgl.-gruppe N=44	t-Werte
Äußere Merkmale	0,13	0,11	0,88	0,15	0,06	3,09 **
Abweichende Einstellung	0,35	0,19	2,64 **	0,40	0,23	2,17 *
Dominanz	0,27	0,21	1,16	0,35	0,27	1,46
Leistungsorientierung	0,65	0,41	3,84 **	0,53	0,41	1,95 (p=.054)
Gewissenhaft./Rigidität	0,68	0,28	6,02 **	0,75	0,47	3,72 **
Unsicherheit/Vermeidung	0,34	0,17	3,93 **	0,32	0,19	2,45 **

Anmerkungen: Range der Skalen von 0–1; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

S. 48 ff.) bezeichnet, mögen sich hier einordnen lassen. Mobbingopfer bringen nicht selten ein hohes Selbstbewußtsein und eine moralische Überlegenheit zum Ausdruck und stellen sich damit ungewollt ins Abseits. Leistungsbereitschaft kann zur Schau gestellt (oder von den anderen zumindest so empfunden werden), Gewissenhaftigkeit kann auch Rigidität, Unnachgiebigkeit und das Beharren auf den eigenen Vorstellungen beinhalten. Hiermit zusammen hängt vermutlich auch das Phänomen, daß nicht wenige Mobbingopfer unter keinen Umständen klein begeben wollen und zum Teil einen jahrelangen Kampf gegen die Ungerechtigkeiten führen, die ihnen widerfahren sind (vgl. Leymann, 1993b; Neuberger, 1995b; von Holzen-Beusch et al., 1998).

Es sei an dieser Stelle noch einmal auf das Ursache-Wirkungsproblem hingewiesen. Natürlich läßt sich an vielen Stellen auch argumentieren, daß diese Phänomene erst durch Mobbing hervorgerufen bzw. durch Mobbing verstärkt wurden. Beispielsweise könnte ein moralisch integres Selbstbild im Sinne einer selbstwert-erhaltenden Strategie (Crocker & Major, 1989) als Versuch gewertet werden, sich wenigstens moralisch über die Mobber zu erheben, wenn es schon nicht möglich ist, sich ihnen zu entziehen. M.E. ist es jedoch unwahrscheinlich, daß dies in allen Fällen so war. Denn dafür gelten zu viele der beschriebenen Merkmale als relativ stabil.

Ursachen im Täter

Über die Täter wurde bereits soviel gesagt, daß es überdurchschnittlich oft Männer in Vorgesetztenpositionen sind. Man kann annehmen, daß sie aufgrund der betrieblichen Machtposition häufig von Mobbing profitieren (vgl. die mikropolitische Perspektive, Neuberger, 1995a, 1995b). Autoren wie Thylefors (1987) oder Crawford (in Adams, 1992) argumentieren psychoanalytisch und sehen eine Ursache in schlechter Konfliktverarbeitung während der Kindheit. Beschreibungen der Opfer legen nahe, daß es Täter gibt, die psychopathische Züge aufweisen. Babiak (1995) beschreibt beispielsweise einen Psychopathen in einer Organisation, dessen Verhalten gegenüber Kollegen sich als Mobbing durch organisationale Maßnahmen, verbale Aggression, Verbreiten von Gerüchten und Angriffen auf die Privatsphäre klassifizieren läßt. Insgesamt dürfte es sich hier aber eher um Ausnahmen handeln. In bezug auf die Schulforschung sind Björkqvist et al. (1994) mit Olweus (1979) der Meinung, daß ein Bully zu sein ein sehr stabiles Persönlichkeitsmerkmal sei, was für die Opfer nicht gelte.

Würde man den Selbstaussagen der Opfer glauben, dann gehörte die Person des Täters zu den Hauptursachen. „Es gibt eine feindselige Person...“ wird mit als

häufigste Mobbingursache genannt (Zapf et al., 1995). Bei einer inhaltlichen Analyse der Fälle kann man folgende Konstellationen unterscheiden: mikropolitisch bedingtes Mobbing; persönlich bedingtes Mobbing und nicht bewußtes Mobbing.

Mikropolitisch bedingtes Mobbing. Damit ist gemeint, daß ein oder mehrere Täter aufgrund eines – mehr oder weniger – nachvollziehbaren rationalen Kalküls mobben, um damit den eigenen Einflußbereich zu stabilisieren. D. h. man möchte mit dem Opfer etwas tun – sehr häufig: es vollständig vom Arbeitsplatz entfernen, weil es aus irgendeinem Grund stört und weil man die eigenen Interessen nicht realisieren kann, kann dies jedoch mit legitimen und moralisch zur Verfügung stehenden Mitteln nicht erreichen. Insofern Vorgesetzte zu den Tätern gehören – und das ist, wie sich oben zeigte, sehr häufig der Fall – dann ist dies oft auch „inoffizielle Personalarbeit“ und ließe sich auch unter den organisationalen Ursachen einreihen. In einer Reanalyse von Mobbinginterviews konnten dem 11 von 24 Fällen zugeordnet werden (Bühler & Zapf, 1998).

Mobbing aus persönlichen Gründen. Hier handelt es sich meist um Fälle, in denen eine Person gekränkt wurde. Mobbing erfolgt in erster Linie unter Rache Gesichtspunkten. Die einseitig beendete Liebesbeziehung mag hier ein prototypisches Beispiel sein. Der oben schon angeführte Hinweis, das niedrige Selbstwertgefühl die Bereitschaft erhöht, aggressiv zu reagieren, mag hier auch eine Rolle spielen. Eine typische Konfiguration ist der Vorgesetzte, der sich aus einem Gefühl der Minderwertigkeit heraus bedroht fühlt und deswegen anfängt, einen Untergebenen zu mobben, der ihm potentiell gefährlich werden könnte. Bei Björkqvist et al. (1994) sahen die Untersuchungsteilnehmer in der Selbstunsicherheit des Aggressors die zweithäufigste Ursache für Mobbing. Kets de Vries und Miller (1984) argumentieren aufgrund des psychodynamischen Konzepts der Reaktionsbildung, daß manche Menschen persönliche Unsicherheit mit Überkontrolle anderer (d. h. Beschneiden von deren Entscheidungsmöglichkeiten) kompensieren. Dies wäre kompatibel mit den oben zitierten geringeren Handlungsspielräumen der Mobbingbetroffenen. Kipnis (1976), der u. a. Einflußstrategien untersucht hat, argumentiert, daß Vorgesetzte mit niedrigem Selbstvertrauen weniger erwarten, durch Überzeugen Einfluß ausüben zu können, weshalb sie eher dazu neigen, aggressiv Druck einzusetzen. Nach dem Self Evaluation Model (SEM) von Tesser (1988) verhalten sich Menschen so, daß sie ihren Selbstwert erhalten oder steigern. Wichtige Komponenten des Modells sind Leistung, Relevanz und Nähe. Im Arbeitskontext ist selbstredend der Leistungsaspekt von besonderer Bedeutung, etwa wenn ein Vorgesetzter neu in eine Abteilung kommt, und sich herausstellt, daß dort ein Mitarbeiter ist, der ihm in vielerlei Hinsicht leistungsmäßig überlegen ist. Dies ist für den

Vorgesetzten höchst relevant, da es zentral für sein Ansehen in der Abteilung ist. Schließlich gibt es in einer Arbeitsgruppe unvermeidlich eine gewisse Nähe, so daß alle Faktoren für hohe Selbstwertrelevanz gegeben sind. Der Selbstwert einer Person ist dann besonders bedroht, wenn sie wahrnimmt, daß jemand anderes mehr leistet, und zwar in einem Bereich, der für den Selbstwert der Person von hoher Bedeutung ist und ihr sozial nah steht. Selbstwertbedrohung ist für die Person unangenehm. Dieser Zustand kann für die Person verbessert werden, wenn die Relevanz, Nähe oder die Leistung des anderen verringert wird. Die Relevanz kann nur schwer verändert werden. Der Leistungsaspekt kann verändert werden, wenn die Leistung der anderen Person diskreditiert wird (durch Mobbingstrategien wie Gerüchte oder Mobbing durch organisationale Maßnahmen). Schwerwiegender: Der Aspekt der Nähe kann reduziert werden, wenn die bedrohliche Person aus der Abteilung und am besten aus der Firma entfernt wird. Mobbing ist damit eine Strategie der Selbstwertstabilisierung (Bühler & Zapf, 1998). In einer Untersuchung von Montada und Boll (1988) an Bundeswehrrekruten waren Minderwertigkeitsgefühle ein Prädiktor für die Vorhersage der „Penetranz von Schädigungsvorstellungen“. In den Untersuchungen von Zapf und Bühler (1998) zeigte sich, daß besonders leistungsfähige Mobbingopfer häufig über organisationale Maßnahmen gemobbt wurden. Nach Ashforth (1994) sind es gerade die machtlosen Manager, die zu tyrannischem Verhalten neigen. Insgesamt spricht also einiges dafür, daß es in Konstellationen mit nicht souveränen Führungskräften und leistungsstarken Mitarbeitern ein erhöhtes Mobbingrisiko gibt.

Aber auch sehr hoher Selbstwert kann zu „tyrannischem“ Verhalten führen, da es in einigen Fällen mit Perfektionismus, Arroganz und narzistischem Verhalten verbunden ist (Ashforth, 1994; Baumeister et al., 1996; Baumeister, Heatherton & Tice, 1993; Kets de Vries & Miller, 1985). In der klinischen Psychologie (z.B. Davison & Neale, 1988) werden narzistische Persönlichkeiten charakterisiert durch ihr grandioses Selbstbild, Phantasien von grenzenlosem Erfolg, Abhängigkeit von der Bewunderung anderer, extremen Egoismus sowie mangelnde Empathie. Nach Kets de Vries und Miller (1984, 1985) umgeben sich solche Leute mit unkritischen loyalen Personen, ignorieren Fehler und machen dann andere dafür zum Sündenbock und haben große Probleme, Aufgaben zu delegieren.

„Nicht bewußtes“ Mobbing. Nicht immer sind sich die Täter der Tragweite ihrer eigenen Handlungen bewußt. Der Grund ist darin zu sehen, daß die Kommunikation zwischen Opfer und Täter ja nicht richtig funktioniert. Die Täter bekommen kein Feedback über die Auswirkungen ihrer Handlungen. Baumeister, Stillwell und Wotman (1990) haben bei der Analyse narrativer Interviews ein aus der Attributionsforschung bekanntes Er-

gebnis gefunden: die Opfer von Aggression, Ärger oder sonstigen Beeinträchtigungen sehen dies in der Regel als eine Folge von Ereignissen. Die Mobbingopfer erleben die vielen vereinzelt Mobbinghandlungen mehrerer Täter in ihrer geballten Häufigkeit und sehen darin zumindest nach einer Weile eine Systematik. Der Ärger wird lange Zeit ertragen, aber zu irgendeinem Zeitpunkt ist das Maß voll und es kommt zu Überreaktionen. Der oder die Täter sehen nicht diese Sequenz von Ereignissen, sondern nehmen einen bestimmten Vorfall als singuläres Ereignis wahr. Sie würden zwar von sich sagen, daß sie manchmal „frotzeln“ oder das Opfer auf die „Schippe nehmen“, daß man dies aber im Arbeitsleben schon ertragen können muß. Sie sind dann erstaunt über die massive Reaktion des Opfers und finden sie unverständlich, übertrieben und unangemessen. Angewandt auf die Mobbingforschung kann man sich vorstellen, wie über solche Interaktionen ein Mobbingopfer ins Abseits gerät. Wenn sich der Fall soweit entwickelt hat, daß die Folgen deutlich sichtbar sind, kippt das Opfer häufig aus der Organisation heraus. Leymann (1993b) berichtet davon, daß die Täter bestürzt über die Auswirkungen ihres Tuns waren. In der Untersuchung von Krum (1995), bei der sich Personen zu leichteren Formen von Mobbing bekannten, waren sie sich häufig nicht im klaren, was sie da eigentlich anrichteten. Weitere Belege findet man bei Einarsen, Raknes, Matthiesen und Hellesøy (1994), in deren Untersuchung „Gedankenlosigkeit der Täter“ mit 46% als drithäufigste Ursache von Mobbing genannt wurde (zur Anwendung von Attributionstheorien auf organisationale Konflikte vgl. Baron, 1990).

Die Ursachenforschung in bezug auf die Täter ist natürlich dadurch stark beeinträchtigt, daß es sich als außerordentlich schwierig erweist, Daten direkt von den Tätern zu erhalten. Alles in allem wird man sagen können, daß die empirischen Daten verursachende Faktoren für Mobbing *in allen Bereichen* nahelegen, daß Ursachen aus verschiedenen Bereichen zusammen auftreten und daß sich Ursachen auch nicht immer eindeutig zuordnen lassen. Bei direkten Opferbefragungen sind situationale Faktoren überrepräsentiert und Gründe im Opfer, insbesondere solche, die negative Aspekte ansprechen, stark unterrepräsentiert, was man sicherlich sowohl attributionstheoretisch (s.o.) als auch im Sinne der sozialen Erwünschtheit erklären kann (siehe auch Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994).

Betriebliche und gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing

Der Hauptgrund, warum Mobbing so in die Schlagzeilen der Presse gekommen ist, liegt darin, daß bei Mobbingbetroffenen massive Befindensbeeinträchtigungen fest-

gestellt werden konnten, die weit über das hinausgehen, was man in arbeitspsychologischen Streßuntersuchungen üblicherweise findet. Insgesamt werden in weitgehender Übereinstimmung folgende Beeinträchtigungen festgestellt:

Am häufigsten werden psychosomatische Beschwerden wie Angespanntheit, Nervosität, Kopfschmerzen, Schlafschwierigkeiten oder Alpträume (Björkqvist et al., 1994; Halama & Möckel, 1995; Leymann, 1993a, 1993b; Leymann & Gustafsson, 1996; Niedl, 1995a; Zapf, Knorz et al., 1996) und depressive Verstimmungen genannt (Björkqvist et al., 1994; Halama & Möckel, 1995; Leymann, 1993a, 1993b; Leymann & Gustafsson, 1996; Niedl, 1995a; Zapf, Knorz et al., 1996). Schließlich kommt es nach Leymann und Gustafsson (1996) zu obsessivem Verhalten und zu Störungen, die nach dem Diagnostisch-Statistischem Manual (DSM IV, 1995) als Angststörungen und posttraumatisches Stress-Syndrom (PTSD) diagnostiziert werden. Letzteres ist dadurch gekennzeichnet, daß dem Opfer das traumatische Ereignis immer und immer wieder durch den Kopf geht und es kaum einen anderen vernünftigen Gedanken fassen kann. Dies geht oft damit einher, daß die Mobbingopfer ihre Geschichte wieder und wieder erzählen, so lange, bis es keiner mehr hören kann und sich Freunde und Bekannte und am Schluß manchmal sogar die Familie vom Mobbingopfer abwenden (Leymann, 1993b; Leymann & Gustafsson, 1996). Dadurch berauben sich die Opfer ihres sozialen Netzes und damit jeglicher sozialen Unterstützung. Hier zeigen sich Parallelen zur schwindenden sozialen Unterstützung bei Personen in anderen Krisensituationen, die immer nur ihr Leid erzählen, jedoch den Eindruck erwecken, als zeigten sie keine adäquaten Bewältigungsstrategien (Silver, Wortman, & Crofton, 1990). Die Befunde zu den gesundheitlichen Auswirkungen von Mobbinghandlungen werden unterstützt durch verschiedene weitere Untersuchungen (zitiert in Asforth, 1994), die nicht im Mobbingkontext entstanden sind.

Aufgrund der gesundheitlichen Beeinträchtigungen begeben sich viele Mobbingopfer in ärztliche oder psychotherapeutische Behandlung. Einarsen und Raknes (1991) berichten bei Frauen 23 Krankheitstage im Vergleich zu 9 Tagen bei Nichtgemobbten. In der Gießener, Konstanzer und DAG-Studie zusammen genommen (N=196) haben sich immerhin 27% langfristig krank schreiben lassen. Aus den Daten der Gießener Studie (Knorz, 1994) geht hervor, daß über 50% der Befragten

innerhalb eines Jahres sich mehr als drei mal krank schreiben ließen, 18% sogar mehr als sechs mal. Daraus ist jedenfalls zu ersehen, daß die Zahl der Krankheitstage erheblich ist, in der überwiegenden Zahl der Fälle sicherlich mehr als zwei Monate. Natürlich sind nicht alle

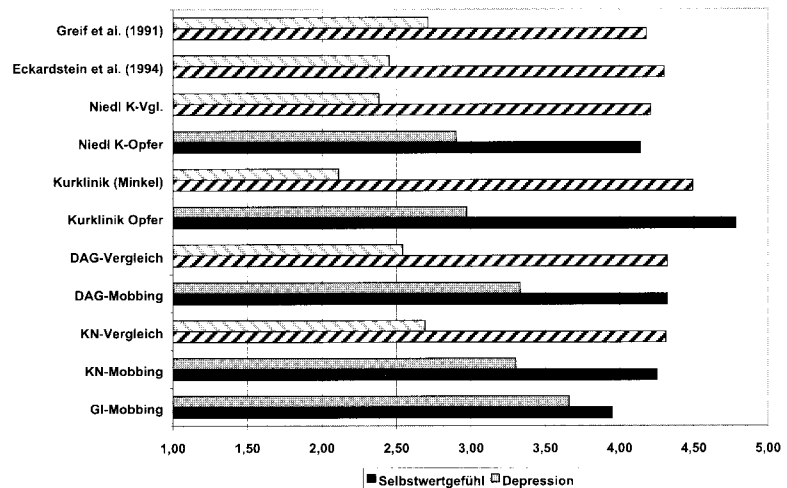


Abbildung 3. Selbstwertgefühl und Depressivität in unterschiedlichen Stichproben

Anmerkungen: Depressivitätsskalen: Depressivität Vergleichsstichprobe = grau gestreifte Balken; Depressivität Mobbingstichprobe = graue Balken; Range 1–7; Selbstwertskalen: Selbstwertgefühl Vergleichsstichprobe = schwarz gestreifte Balken; Selbstwertgefühl Mobbingstichprobe = schwarze Balken; Range 1–5.

Krankheitstage mobbingbedingt. Aber die Unterschiede zwischen Gemobbten und Nichtgemobbten sind erklärungsbedürftig.

An dieser Stelle soll noch einmal auf das Selbstwertgefühl von Mobbingopfern eingegangen werden. In psychologischen Streßuntersuchungen findet man typischerweise, daß depressive Personen ein niedriges Selbstwertgefühl haben. Entsprechend berichtet Mohr (1991) Korrelationen von -0.41 bis -0.62 zwischen den Skalen zu Selbstwertgefühl und Depressivität, die auch in verschiedenen Mobbinguntersuchungen verwendet wurden. Es wäre von daher zu erwarten, daß sich beim Vergleich von Mobbingopfern und Nichtopfern ähnliche spiegelverkehrte Ergebnisse zeigen sollten. Mobbingbetroffene sollten höhere Depressivitäts- und niedrigere Selbstwertgefühlswerte aufweisen als die Nichtbetroffenen. Ashforth (1994) zitiert verschiedene Untersuchungen im Kontext „tyrannischen Verhaltens“ von Vorgesetzten, die diese Erwartung unterstützen.

Tatsächlich zeigt die Abbildung 3, daß in bezug auf Depressivität alle Mittelwerte der Mobbingstichprobe höher sind als die der Vergleichsstichproben, während dies für Selbstwertgefühl nicht der Fall ist. Dies überrascht einerseits, ist aber konsistent zu den Befunden, daß sich viele Mobbingbetroffene für leistungsmäßig

überlegen halten. Es würde aber auch sozialpsychologischen Befunden entsprechen, daß Angehörige stigmatisierter Gruppen – wenn man einmal die Mobbingopfer darunter rechnet – nicht notwendigerweise ein negatives Selbstbild aufweisen (Crocker & Major, 1989). Dies wird durch selbstwertstützende Attributionsmuster erklärt und tritt u. a. besonders dann auf, wenn man sich selber nicht für den Zustand verantwortlich fühlt (was allerdings nach Aussagen vieler Mobbingopfer zumindest eine Zeitlang häufig der Fall ist). Zum anderen kann dieses Ergebnis so gedeutet werden, daß Personen, die so lange gemobbt werden, über eine gehörige Portion Widerstandswillen und Selbstwertgefühl verfügen müssen. Anderenfalls würden sie den Prozeß gar nicht so lange durchhalten, sondern vorzeitig aus dem Arbeitsprozeß ausscheiden. Es zeichnet sich damit ab, daß sich Mobbingopfer an dieser Stelle doch systematisch von anderen Personen unterscheiden, die psychische Beeinträchtigungen infolge von Stress aufweisen.

Am Ende eines langen Mobbingprozesses steht nicht selten der Ausschluß der Betroffenen aus der Arbeitswelt, in Form von langfristiger Krankschreibung, Frührente, Kündigung, Abfindung etc.. Leymann (1993 a, 1993 b) berichtet Schätzungen, nach denen etwa 5–10 Prozent aller Mobbingopfer davon betroffen sind. Offizielle der schwedischen Sozialversicherung schätzen, daß 20–40% der Fälle von Frühpensionierungen mit Mobbing in Beziehung gebracht werden können (Leymann, 1996). In der Studie von Rayner (1997) kündigten 27% ihren Arbeitsplatz. In den deutschen Untersuchungen (Gießener, Konstanzer und DAG-Stichprobe, zusammen, N=193) waren noch 52% an ihrem Arbeitsplatz, 11% wurden versetzt oder ließen sich versetzen, 18% wurden gekündigt, 15% kündigten selbst und 4% gingen in Frührente. In der Auswertung des Mobbingtelefon Stuttgart waren die entsprechenden Zahlen 75%, 8%, 10%, 3% und 4%. Die Unterschiede lassen sich zum Teil dadurch erklären, daß natürlich verstärkt diejenigen bei dem Mobbingtelefon um Rat fragen, die noch am Arbeitsplatz gemobbt werden. Für Betroffene ist Mobbing aber mit dem Verlassen des Arbeitsplatzes nicht unbedingt beendet. Sie leiden oft noch lange an den Folgen des zerstörerischen Geschehens am Arbeitsplatz. In günstigen Fällen erhalten sie die Chance einer Rehabilitation – in ungünstigen Fällen bedeutet dies den endgültigen Abschied vom Arbeitsleben (Leymann, 1993 a, 1995).

Für die Unternehmen ist natürlich die Kostenfrage von immenser Bedeutung. Nur wenn man plausibel machen kann, daß Mobbing den Betrieben finanzielle Schäden zufügt, kann man realistischerweise erwarten, daß sie in breitem Stil präventive und interventive Maßnahmen in bezug auf Mobbing ergreifen. Verschiedene Autoren (z. B. Resch, 1994) haben dazu Hochrechnungen angestellt, die von anderen Autoren (z. B. Neuber-

ger, 1995 b) kritisiert wurden. Es sollen an dieser Stelle keine weiteren Spekulationen hinzugefügt werden, sondern potentielle Kostenfaktoren zusammengefaßt werden, für die es aufgrund der bisher existierenden Forschung Hinweise gibt (vgl. auch Niedl, 1995):

- Kosten durch Fehlzeiten. In den Untersuchungen von Zapf und Mitarbeitern reagierten 27% auf Mobbing mit langfristigen Fehlzeiten. In der Auswertung von Dick und Dulz (1994) gaben 57% an, bis zu 6 Wochen arbeitsunfähig gewesen zu sein, 31% bis zu 3 Monate und 12% über 3 Monate. Einarsen und Raknes (1991) berichten mehr als doppelt soviel Krankheitstage bei Mobbingopfern. Einarsen, Raknes, Matthiesen und Hellesøy (1994) spekulieren aufgrund ihrer Daten, daß 1% der Absentismusrate auf Mobbing zurückzuführen sei.
- Kosten durch Kündigungen und Versetzungen. Nur ca. 50% verbleiben in den Untersuchungen von Zapf und Mitarbeitern an ihren Arbeitsplätzen. Bei der Auswertung von Daten des Mobbingtelefon Stuttgart (Zapf et al., 1996) sind es 74%. Nach einer schwedischen Gewerkschaftsstudie geben 60% der Befragten, die selbst gekündigt haben, als Grund Unbehagen und Schikane am Arbeitsplatz an (Niedl, 1995 a, S. 63). 47% der Mobbingopfer in der Studie von Vartia (1993) geben an, den Arbeitsplatz verlassen zu wollen.
- Kosten durch Reduktion des Commitments (von Holzen-Beusch et al., 1998). 27% der Untersuchten von Einarsen und Raknes (1991) sagen, daß sie Mobbing als effektivitätsreduzierend erleben würden, 20% sagen, daß Mobbing sich negativ auf ihre Arbeitsmotivation niederschlagen würde. Aber auch Hinweise auf eine allgemein niedrige Produktivität: In der Konstanzer und DAG-Studie zusammen sagen 55 % der Opfer im Vergleich zu 30% der Nichtopfer, daß in der Organisation, in der sie beschäftigt sind, nicht effizient gearbeitet wird; 30% im Vergleich zu 6% sagen, daß man sich nicht anstrengt und engagiert².
- Kosten durch mobbingbedingte arbeitsorganisatorische Probleme. Z. B. ungenügende Informationsweitergabe (s. o. unter organisationale Ursachen).
- Kosten durch Rechtsstreitigkeiten. 55% Prozent in den Stichproben von Zapf und Mitarbeitern und 20% beim Mobbingtelefon Stuttgart sagen, es wäre zu Rechtsbrüchen gekommen.
- Kosten durch Zeit, die Opfer, Täter aber auch Gremien für den Mobbingfall aufwenden.

Ergänzen ließe sich diese Liste durch Untersuchungen (vgl. Asforth, 1994), die belegen, daß negative Füh-

² Ergebnisse aus der Konstanzer Stichprobe und DAG-Stichprobe zusammengenommen (N=196). Die Daten entstammen aus einer deutschen Übersetzung des Employee Opinion Survey, einem Organisationsklimafragebogen (die Skalen Efficiency und Effort) von M. West und Mitarbeitern.

rungsverhaltensweisen, die man als Mobbinghandlungen klassifizieren kann (z. B. andauernde destruktive Kritik) zu Leistungseinbußen der Mitarbeiter führen. Es darf aber natürlich auch nicht übersehen werden, daß in einigen Fällen ein gewisser Nutzen aus dem Mobbing gezogen werden kann, z. B., wenn es gelingt, einen unliebsamen Mitarbeiter ohne Abfindung loszuwerden (vgl. Niedl, 1995).

Schluß

Faßt man die in diesem Artikel vorgestellten Ergebnisse zusammen, dann kann man sowohl Übereinstimmungen als auch eine Reihe von Abweichungen zu den in der Öffentlichkeit bekannten schwedischen Untersuchungsergebnissen von Leymann (1993b) feststellen.

Was die Häufigkeit angeht, wird man eher von Übereinstimmungen ausgehen dürfen. Die zum Teil höheren Häufigkeiten in einigen kleineren Untersuchungen dürften zum Teil durch Selektionseffekte erklärbar sein – häufig fühlen sich Personen, die nicht von Mobbing betroffen sind, nicht angesprochen, bei einer solchen Untersuchung mitzumachen (z. B. Leymann & Tallgren, 1993), zum anderen sind einige Untersuchungen in Branchen durchgeführt worden, in denen es tatsächlich häufiger zu Mobbing kommt (Niedl, 1995; Minkel, 1996). Keine Unterschiede gibt es auch in bezug auf das Geschlecht. Einheitlichkeit besteht weiterhin darin, daß Mobbing gravierende gesundheitliche Folgen hat und daß ein substantieller Teil aufgrund von Mobbing in irgendeiner Form den Arbeitsplatz verläßt.

Unterschiede gibt es bei der Häufigkeit von Mobbing durch einzelne und durch Gruppen. Im deutschsprachigen Raum scheinen eher immer mehrere Personen als Mobber beteiligt zu sein. Auch sind Vorgesetzte häufiger unter den Mobbern als in Skandinavien. Wie die Ergebnisse von Knorz und Zapf (1996) und Niedl (1995) zeigen, gibt es in den deutschsprachigen Untersuchungen Mobbinghandlungen, die in Skandinavien nicht vorkommen, so daß kulturelle Unterschiede nicht ausgeschlossen werden können, ein Sachverhalt, auf den Leymann (z. B. 1996) mehrfach hingewiesen hat. In der Essenz aber stoßen fast alle Untersuchungen trotz zum Teil unterschiedlicher Instrumente auf die gleichen Mobbingfaktoren. Einheitlichkeit besteht auch darin, daß physische Gewalt in den Mobbinguntersuchungen kaum vorkommt. Schließlich scheint es Unterschiede hinsichtlich des Mobblings in unterschiedlichen Branchen zu geben. Die Daten sprechen dafür, daß die Ursachen von Mobbing in allen Bereichen gesucht werden müssen, weder nur in der Organisation noch nur in der Persönlichkeit des Opfers. Angemerkt sei hier, daß die Schuldfrage von der Frage nach Ursachen deutlich unterschieden werden muß (Zapf & Warth, 1997).

Das Phänomen Mobbing wurde in diesem Artikel vorrangig streßtheoretisch betrachtet und als eine Extremform sozialer Stressoren eingeordnet. Mobbing teilt damit viele Eigenheiten und Probleme, die in der Streßforschung sattsam bekannt sind. Genauso wenig, wie man in der Streßforschung eine abschließende Liste von Stressoren aufstellen können, kann man auch keine abschließende Liste von Mobbinghandlungen aufstellen. Umgekehrt aber: genauso, wie man in der Streßforschung typische Stressoren wie Zeitdruck u. a. immer wieder findet, gibt es auch typische Mobbinghandlungen, die fast immer berichtet werden, und die sich eignen, Mobbing quantitativ zu fassen. Die Ursachen von Streß können extrem heterogen sein. Das gleiche gilt für Mobbing. Weder kann man sagen, daß die Ursachen immer in der Organisation, noch, daß sie immer im Opfer liegen. Noch kann man sagen, daß Täter und Opfer immer gleichermaßen mobben. Wiederum in Analogie zu den allgemeinen Befunden der Streßforschung: Was die unterschiedlichen Mobbingfälle verbindet, sind die relativ einheitlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die die Mobbingbetroffenen berichten.

Die gemachten Ausführungen sollen spekulativ in Form von 10 Risikofaktoren für das Auftreten von Mobbing zusammengefaßt werden. Aufgrund der bisher vorgelegten Untersuchungsergebnisse hat eine Person dann eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, zum Mobbingopfer zu werden, wenn mehrere der folgenden Bedingungen gegeben sind:

1. Die subjektive Einschätzung des Opfers, daß die Chancen, einen akzeptablen alternativen Arbeitsplatz zu finden, gering sind (wobei diese subjektive Einschätzung auf objektiven Gegebenheiten beruhen kann und in der Regel auch beruht)
2. Eine Arbeitstätigkeit in den Bereichen öffentliche Verwaltung, Gesundheit und Soziales und Erziehung und Unterricht
3. Ein schlechtes Betriebsklima mit insbesondere wenig gegenseitiger sozialer Unterstützung
4. Eine Arbeitsgruppe, in der es oft zu Frustrationen und Neid kommt und die deshalb dazu neigt, sich einen Sündenbock zu suchen
5. Streßfaktoren wie Unsicherheit bei der Arbeit und arbeitsorganisatorische Probleme
6. Eine wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluß
7. Eine Situation, in der Entscheidungsträger in einer Firma glauben, personalbezogene Entscheidungen, vor allem Entlassungen, nur über Mobbing realisieren zu können
8. Eine ungünstige Vorgesetzten-Untergebenen-Konstellation in der Form, daß sich ein Vorgesetzter von einem Mitarbeiter leistungsmäßig bedroht fühlt
9. Die Tendenz von Personen, sich in sozialen Situationen unsicher zu verhalten, aufkommende Kon-

flikte zu spät wahrzunehmen und Konflikte eher zu vermeiden

10. Hohe Leistungsorientierung und/oder hohe Gewissenhaftigkeit/Rigidität mit der Tendenz, durch das eigene Verhalten das Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten direkt oder indirekt in Frage zu stellen bzw. (berechtigte) Kritik so zu äußern, daß sie von Kollegen und Vorgesetzten nicht akzeptiert, sondern als persönlicher Angriff verstanden wird

Mit Absicht wurde nicht versucht, Präventions- und Interventionsmaßnahmen in bezug auf Mobbing in dieser Übersicht darzustellen. Hierzu gibt es zwar inzwischen ein Projekt (Strangert & Wikman, 1997), jedoch könnte dieser Abschnitt nicht über eine Sammlung von Erfahrungsberichten hinausgehen. Recht brauchbare praktische Hinweise findet man zum Beispiel in Esser und Wolmerath (1998), Leymann (1993b, 1995), Resch (1994) oder Resch und Schubinski (1996). Es sei nur abschließend für den deutschsprachigen Bereich festgestellt, daß die Situation aus Sicht der Opfer äußerst unbefriedigend ist, da häufig die kompetenten Anlaufstellen fehlen, die entscheiden helfen, ob eher rechtliche, therapeutische Hilfe oder eher persönliche Unterstützung durch eine Mobbingselfhilfegruppe das Richtige ist. Die Beratung von Mobbingopfern wird über die Krankenkassen kaum mehr finanziert. Die sogenannten Mobbingtelefone leisten einiges, sind aber oft hoffnungslos überlastet und nicht in allen Fällen mit hinreichend geschulten Ansprechpartnern besetzt. Oft fehlen dann die Stellen, an die die Betroffenen weiter verwiesen werden könnten. Hier gibt es noch viel zu tun. Ein Lichtstreif am Horizont sind sicherlich Firmen wie VW, Ciba Geigy oder die Stadtverwaltung Friedrichshafen, die eine Betriebsvereinbarung zu Mobbing abgeschlossen haben und damit signalisieren, daß sie das Mobbingproblem ernst nehmen wollen.

Methodisch sind die meisten Mobbinguntersuchungen zweifellos zu kritisieren. Dies gilt insbesondere für die Repräsentativität der Stichproben und die Tatsache, daß es sich fast ausschließlich um Fragebogenstudien im Querschnitt handelt. Die Übersicht zeigt, daß es noch zu allen Bereichen offene Fragen gibt, besonders aber bei den Fragen nach den Ursachen, dem Mobbingprozeß und bei der erfolgreichen Bewältigung von Mobbing. Betriebe zeigen an einer Mobbinguntersuchung in der Regel kein Interesse (siehe auch Rayner, 1997). In vielen Untersuchungen gibt es Selbstselektionseffekte. Deswegen wird Mobbing in der Arbeiterschicht vielleicht unterschätzt.

Die Ergebnisse zum Stellenwechsel von Mobbingopfern lassen darauf schließen, daß Mobbing in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zunimmt. Ob dies nun so ist, weil dann das Ellenbogendenken zunimmt und die Menschen skrupelloser und egoistischer werden, sei dahin gestellt. Es reicht aus, wenn man annimmt, daß Menschen, die

unter normalen Umständen schlicht und einfach „aus dem Felde gehen“ und durch Kündigung sich dem Mobbing entziehen würden, in diesen Zeiten gezwungen sind, auszuharren und unerträgliche Zustände auszuhalten. Da wir wohl auf unabsehbare Zeit mit hoher Arbeitslosigkeit werden leben müssen, wird auch das Mobbingthema aktuell bleiben.

Literatur

- Adams, A. (1992). *Bullying at work. How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Babiak, P. (1995). When psychopaths got to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 171–188.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R.A. (1990). Attributions and organizational conflict. In S. Graham & V. Volkes (Eds.), *Attribution theory: Applications to achievement, mental health and interpersonal conflict*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baumeister, R.F. (Ed.). (1993). *Self-esteem. The puzzle of low self-regard*. New York: Plenum Press.
- Baumeister, R.F., Heatherton, T.F. & Tice, D.M. (1993). When ego threats lead to self-regulation failure: Negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality & Social Psychology*, 64, 141–156.
- Baumeister, R.F., Smart, L. & Boden, J.M. (1996). Relation of threatened egoism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5–33.
- Baumeister, R.F., Stillwell, A. & Wotman, S.R. (1990). Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflicts. Autobiographical narratives about anger. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59, 994–1005.
- Berkowitz, L. (1989). The frustration-aggression hypothesis: An examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59–73.
- Björkqvist, K. (1992). Trakassering förekommer bland anställda vid AA. *Meddelanden från Abo Akademi*, 9, 14–17.
- Björkqvist, K. (1994). Sex differences in aggression. *Sex Roles*, 30, 177–188.
- Björkqvist, K., Ekman, K. & Lagerspetz, K.M.J. (1982). Bullies and victims: Their ego picture, ideal ego picture and normative ego picture. *Scandinavian Journal of Psychology*, 23, 307–313.
- Björkqvist, K., Lagerspetz, K.M.J. & Kaukiainen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive Behavior*, 18, 117–127.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173–184.
- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1985). *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*. Köln: Deutscher Gemeindeverlag W. Kohlhammer.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, Mass.: D.C. Heath and Company.
- Bühler, K. & Zapf, D. (1998). *Stigmatisierung am Arbeits-*

- platz. Eine qualitative Studie mit Mobbingopfern. Universität Konstanz: Sozialwissenschaftliche Fakultät.
- Buss, A. & Durkee, A. (1957). An inventory for assessing different kinds of hostility. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 343–349.
- Cohen, S. (1980). Aftereffects of stress in human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82–108.
- Crocker, J. & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96, 608–630.
- Davison, G.C. & Neale, J.M. (1988). *Klinische Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Depue, R.A. & Monroe, S.M. (1986). Conceptualization and measurement of human disorder in life stress research: The problem of chronic disturbance. *Psychological Bulletin*, 99, 36–51.
- Dick, U. & Dulz, K. (1994). *Zwischenbericht Mobbing-Telefon für den Zeitraum 23.8.93 – 22.2.1994*. Hamburg: AOK.
- Dohrenwend, B.S., Dohrenwend, B.P., Dodson, M. & Shrout, P.E. (1984). Symptoms, hassles, social supports, and life events: Problems of confounded measures. *Journal of Abnormal Psychology*, 93, 222–230.
- Dormann, C., Zapf, D. & Speier, C. (1998). *Social support, social stressors at work and depression: Testing for main and moderating effects with structural equations in a 3-wave longitudinal study*. Manuscript: University of Frankfurt, submitted for publication.
- Eckardstein, D. von, Lueger, G., Niedl, K. & Schuster, B. (1994). *Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderungen für Personalmanager und Gesundheitsexperten*. München: Hampp.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser*. Forskningscenter for Arbeidsmiljø: Universitetet Bergen, Norwegen.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1995). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. Paper presented as poster at the 7th European Congress of Work and Organizational Psychology, 19–22nd April, 1995. Győr: Hungary.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381–401.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Soreidgrend: Sigma Forlag.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185–202.
- Esser, A. & Wolmerath, M. (1998). *Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung* (2. Aufl.). Köln: Bund-Verlag.
- Felson, R.B. (1992). „Kick'em when they're down“: Explanations of the relationships between stress and interpersonal aggression and violence. *Sociological Quarterly*, 33, 1–16.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, G. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVVB)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung von Sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134–141.
- Furda, J. & van der Wollenberg, E. (1997). Aspects of mobbing behaviour. Paper presented at the 8th European Congress on Work and Organizational Psychology, 2.–5.4.97. Verona: Italy.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1–28). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.). (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Groeblichhoff, D. & Becker, M. (1996). A case study on mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 277–294.
- Grund, U. (1995). Wenn die Hemmschwellen sinken. Die Aufgabe der Gewerkschaft: Aufklärung und Prävention. In H. Leymann (Hrsg.), *Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote* (S. 93–197). Reinbeck: Rowohlt.
- Halama, P. & Möckel, U. (1995). „Mobbing“. Acht Beiträge zum Thema Psychoterror am Arbeitsplatz. In Evangelischer Pressedienst (Hrsg.), *epd-Dokumentation* (Bd. 11/95). Frankfurt/M.: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347–357.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive*, 7, 84–91.
- Holzbecher, M. (1992). Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Ergebnisse und Auswertung einer bundesweiten Studie. In U. Gerhart, A. Heiliger & A. Stehr (Hrsg.), *Tatort Arbeitsplatz. Sexuelle Belästigung von Frauen* (S. 22–38). München: Verlag Frauenoffensive.
- Holzen-Beusch, E. von, Zapf, D. & Schallberger, U. (1998). *Warum Mobbingopfer ihre Arbeitsstelle nicht wechseln*. Universität Zürich: Institut für Psychologie.
- Huber, B. (1993). *Psychoterror am Arbeitsplatz – Mobbing*. Niedernhausen: Falken
- Hubert, A.B., Furda, J., Steensma, H. & van der Vlist, R. (1997). Mobbing: Three instruments compared. Paper presented at the Symposium on „Mobbing and Victimization at work: Recent development in research and practice“, 8th European Congress on Work and Organizational Psychology, 2.–5.4.97. Verona: Italy.
- Kaucsek, G. & Simon, P. (1995). Psychoterror and risk-management in Hungary. Paper presented as poster at the 7th European Congress of Work and Organizational Psychology, 19–22nd April, 1997. Győr: Hungary.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership. *Human Relations*, 38, 583–601.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: Chicago University Press.
- Knorz, C. (1994). *Mobbing – eine Extremform von sozialem Streß am Arbeitsplatz*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Giessen (Fachbereich Psychologie).
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12–21.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, 1257–1286.
- Krum, H. (1995). *Mobbing - eine unethische Form der Kom-*

- munikation am Arbeitsplatz. Unpublished diploma thesis, Technical University of Darmstadt.
- Kulla, M., Gundlach, G. & Zapf, D. (1997). *Die Bewältigung von Mobbing am Arbeitsplatz. Eine empirische Studie*. Universität Bielefeld: Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft und Universität Konstanz: Sozialwissenschaftliche Fakultät.
- Lagerspetz, K.M.J., Björkqvist, K., Berts, M. & King, E. (1982). Group aggression among school children. *Scandinavian Journal of Psychology*, 23, 45–52.
- Leitner, K. (1993). Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die psychosoziale Gesundheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47, 98–107.
- Leymann, H. (1989). När livet slar till. Offersituationer, följdhändelser och psykiska problem. Stockholm: Natur och Kultur.
- Leymann, H. (1990). *Presentation av LIPT-formuläret. Konstruktion, validering, utfall*. Stockholm: Violett inom Praktikertjänst.
- Leymann, H. (1992). Från mobbing till utslagning i arbetslivet. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1993a). Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz - eine Übersicht über die bisherige Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, 271–283.
- Leymann, H. (1993b). *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck: Rowohlt.
- Leymann, H. (1995). Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In H. Leymann (Hrsg.), *Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote* (S.13–26). Reinbeck: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–276.
- Leymann, H. & Tallgren, U. (1993). Psychoterror am Arbeitsplatz. *Sichere Arbeit*, 6, 22–28.
- Marcelissen, F.H.G., Winnubst, J.A.M., Buunk, B. & de Wolff, C.J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. Special Issue: Stress and coping in relation to health and disease. *Social Science and Medicine*, 26, 365–373.
- Minkel, U. (1996). *Sozialer Stress am Arbeitsplatz und seine Wirkung auf Fehlzeiten*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Konstanz (Sozialwissenschaftliche Fakultät).
- Mohr, G. (1991). Fünf Subkonstrukte psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern: Auswahl und Entwicklung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S.91–119). Göttingen: Hogrefe.
- Montada, L. & Boll, T. (1988). Auslösung und Dämpfung von Feindseligkeit. *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr*, 23, 43–144.
- Mulder, M., de Jong, R.D., Koppelaar, L. & Verhage, J. (1986). Power, situation and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 566–570.
- Neuberger, O. (1995a). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995b). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen* (2. Aufl.). München: Hampp.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*. München: Hampp.
- Olweus, D. (1979). Stability of aggressive reaction patterns in males: A review. *Psychological Bulletin*, 86, 852–875.
- Olweus, D. (1987). Bullying/victim problems among school children in Scandinavia. In J.P. Myklebust & R. Ommundsen (Eds.), *Psykologprofesjonen mot år 2000* (pp.395–413). Oslo: Universitetsforlaget.
- Olweus, D. (1991). Bullying/victim problems among school children. In I. Rubin & D. Pepler (Hrsg.), *The development and treatment of childhood aggression* (S.411–447). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school. What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- Olweus, D. (1994). Annotation: Bullying at school - Basic facts and effects of a school based intervention program. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35, 1171–1190.
- Perry, D.G., Kusel, S.J. & Perry, L.C. (1988). Victims of peer aggression. *Development Psychology*, 24, 807–814.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199–208.
- Resch, M. (1994). *Wenn Arbeit krank macht*. Frankfurt/M.: Ullstein.
- Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing - prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 295–307.
- Rivers, I. & Smith, P.K. (1994). Types of bullying behavior and their correlates. *Aggressive Behavior*, 20, 359–368.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
- Sacco, W.P., Dumont, C.P., & Dow, M.G. (1993). Attributional, perceptual, and affective responses to depressed and nondepressed marital partners. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61, 1076–1082.
- Schallberger, U. (1996). *Eine Kurzversion der Ratingskalen zur Erfassung der fünf „großen“ Persönlichkeitsfaktoren von Ostendorf (1990)*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Universität Zürich (Abteilung für Angewandte Psychologie).
- Schonfeld, I.S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers. *Teaching and Teacher Education*, 8, 151–158.
- Schuster, B., Sczeny, S. & Stahlberg, D. (in Druck). Sexuelle und schikanöse Belästigung am Arbeitsplatz. In D. Frey, C. Graf Hoyos, & D. Stahlberg (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Betriebsbezogene Zielbereiche, Grundlagen und Interventionen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Schwartz, J.E. & Stone, A.A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work & Stress*, 7, 47–62.
- Semmer, N.K. (1984). *Streßbezogene Tätigkeitsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Semmer, N.K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1995). Assessing stress at work: A framework and an instrument. In O. Svane & C. Johansen (Eds.), *Work and health - scientific basis of progress in the working environment* (pp.105–113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Silver, R.C., Wortman, C.B. & Crofton, C. (1990). The role of coping in support provision: The self-presentational dilemma of victims of life crises. In B.R. Sarason, I.G. Sarason

- & G.R. Pierce (Eds.), *Social support. An interactional view* (pp. 397–426). New York: Wiley.
- Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P.Y. & Frese, M. (in press). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Strangert, B. & Wikman, J. (1997). Systems supervision as a means of preventing mobbing. *Poster presented at the 8th European Congress on Work and Organizational Psychology*, 2.–5.4.97. Verona: Italy.
- Tajfel, H & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp.7–24). Chicago: Nelson.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behaviour. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 21)* (pp. 181–227). San Diego: Academic Press.
- Thomas, R.F. (1993). *Chefsache Mobbing. Souverän gegen Psychoterror am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabockar. Om utstötning och mobbing i arbetslivet*. Stockholm: Natur och Kulture.
- Toch, H. (1969). *Violent men: An inquiry into the psychology of violence*. Chicago: Aldine.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), *OECD Panel group on women, work, and health* (pp. 149–152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.
- Waniorek, L. & Waniorek, A. (1994). *Mobbing: Wenn der Arbeitsplatz zur Hölle wird*. Landsberg/Lech: mvv-verlag.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zapf, D. (1991). Stressbezogene Arbeitsanalyse bei der Arbeit mit unterschiedlichen Bürosoftwaresystemen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 2–14.
- Zapf, D. & Bühler, K. (1998). *Stigmatization at work*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Frankfurt (Psychologisches Institut).
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1995). Causes, coping, and consequences of various mobbing factors at work. *Paper presented at the 7th European Congress of Work and Organizational Psychology*, 19.–22.4.95. Győr: Hungary.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.
- Zapf, D. & Osterwalder, Ph. (1998). *Mobbing and organisational factors*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Frankfurt (Psychologisches Institut).
- Zapf, D., Renner, B., Bühler, K. & Weinl, E. (1996). *Ein halbes Jahr Mobbingtelefon Stuttgart: Daten und Fakten*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Konstanz (Sozialwissenschaftliche Fakultät).
- Zapf, D. & Warth, K. (1997). Mobbing. Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. *Psychologie Heute*, 24 (8), 20–24; 28–29.
- Zapf, D. & Weinl, E. (1998). *Effects of harassing leadership behaviour*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Frankfurt (Psychologisches Institut).

Eingegangen: 20.9.1997

Revision eingegangen: 31.3.1998

Prof. Dr. Dieter Zapf

Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Psychologie, Mertonstr. 17, D-60054 Frankfurt, Email: D.Zapf@psych.uni-frankfurt.de.