



Universiteit van Amsterdam

Mobbing am Arbeitsplatz

Dr. Myriam Bechtoldt

5. Angestelltentag
von LSO, SBK, StPV, vpod und VSAO
Solothurn, 22.8.2007

Was ist Mobbing?

„Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kolleg/Innen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder... mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbingbetroffene unterlegen ist. [Dies] muss... **häufig** und **wiederholt** [geschehen] (**mindestens einmal pro Woche**) und sich über einen **längeren Zeitraum** erstrecken (**mindestens ein halbes Jahr**). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten“

(Zapf, 1999, S. 3; in Anlehnung an Einarsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1993, 1996; Niedl, 1995).

Überblick

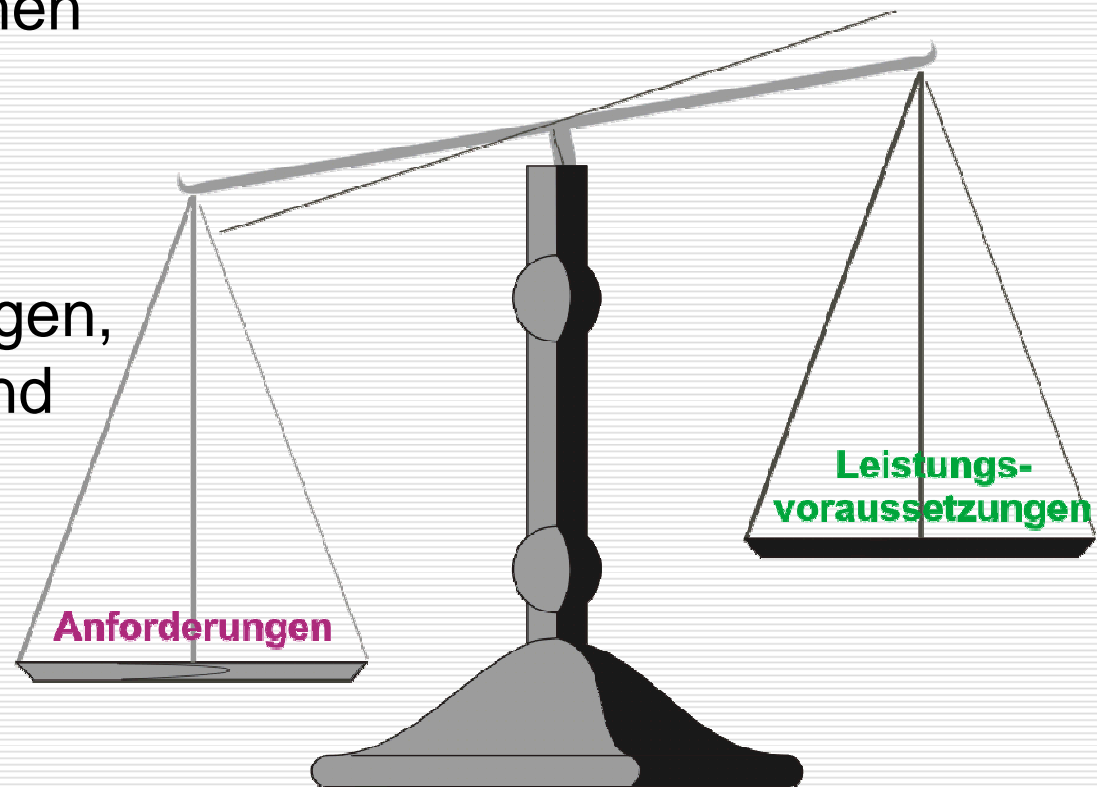
- Merkmale von Mobbing
 - Abgrenzung von schlechtem Betriebsklima, Verbreitung, Dauer, Strategien, Beteiligte
 - Ursachen
 - individuell, sozial, organisational
 - Gesundheitliche Auswirkungen
 - Interventionen/Prävention
-

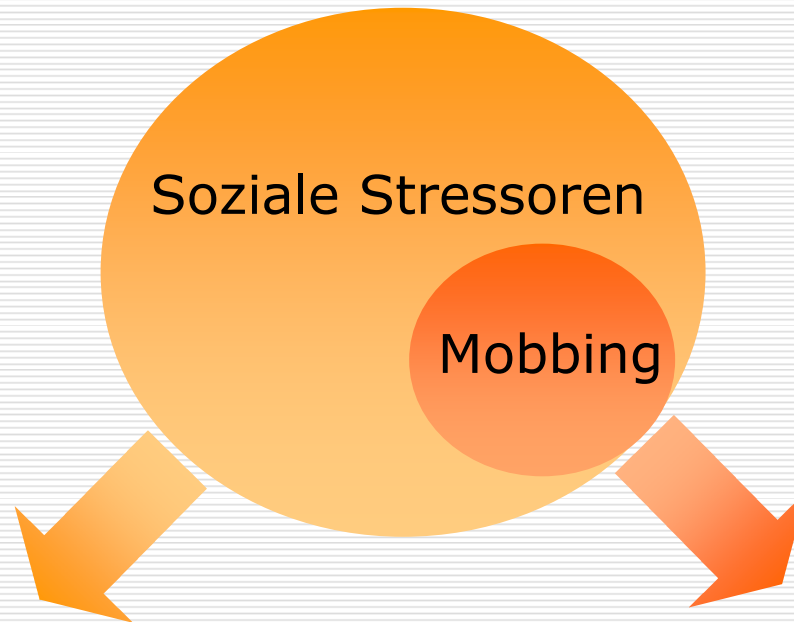
Annäherung an das Phänomen Mobbing

- Gesundheitsbezogene Perspektive
 - Mobbing als massiver Stressor
 - Soziale Perspektive
 - Mobbing als Konflikteskalation
 - Strukturelle Perspektive
 - Mobbing als organisationales Phänomen
-

Was ist Stress?

Stress ist ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen (umweltbezogen oder selbstgesetzt) und Leistungsvoraussetzungen, das als unangenehm und persönlich bedeutsam erlebt wird.



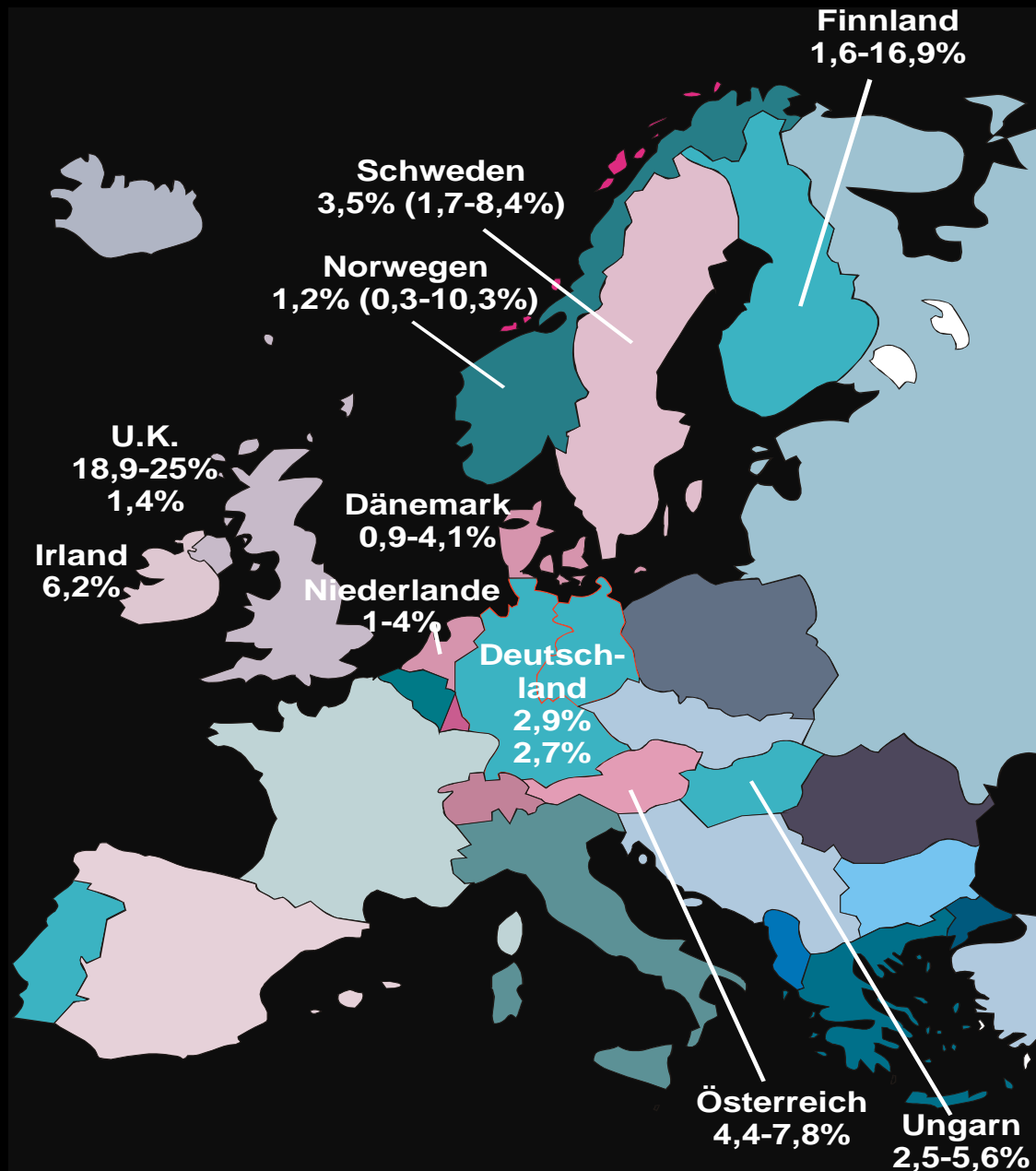


1. tägliche kleinere Ärgernisse
2. unsystematisch: Alle sind in irgendeiner Form betroffen
3. sporadisch oder andauernd
4. selten bis häufig
5. Machtgleichgewicht

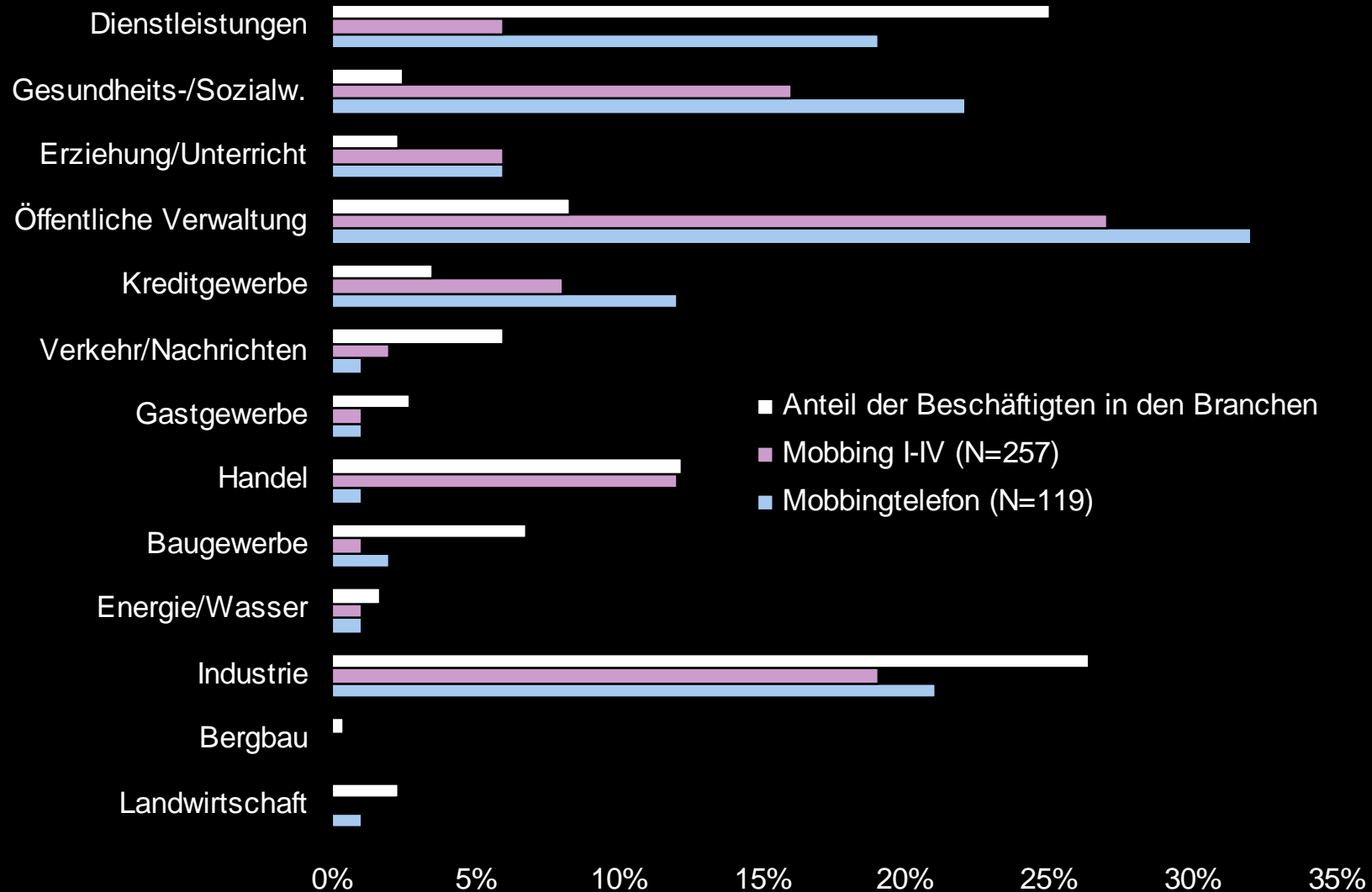
1. tägliche kleinere Ärgernisse oder massive Ereignisse
2. systematisch: gezielt auf eine Person gerichtet
3. lange andauernd (mind. 1/2 Jahr)
4. häufig (mind. einmal pro Woche)
5. Machtungleichgewicht

Mobbing- Prävalenz in Europa

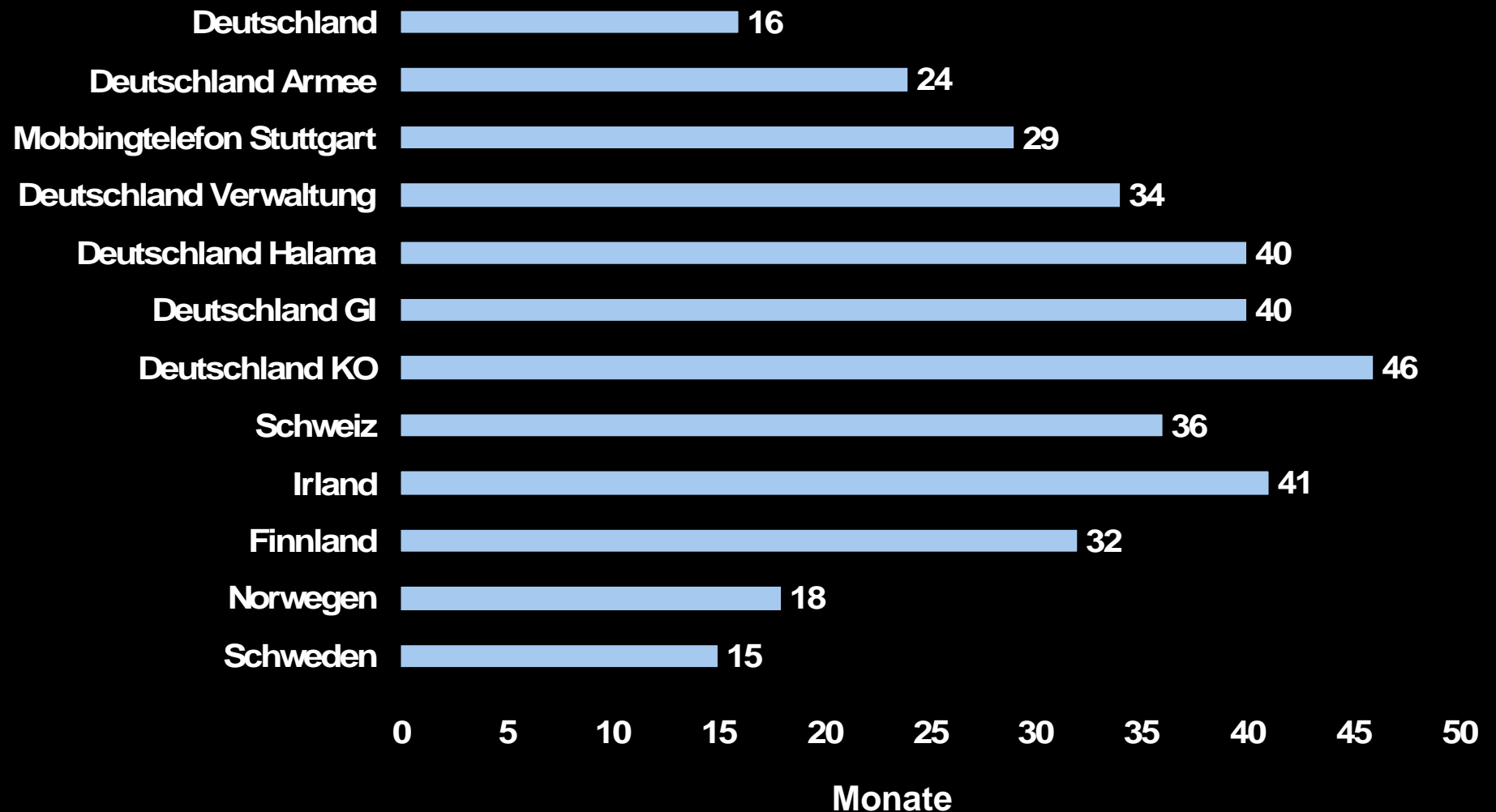
Anzahl untersuchter
Personen ca. 35.000



Mobbing-Prävalenz in einzelnen Branchen



Wie lange dauert Mobbing?



Wie wird gemobbt?

1. Gerüchte

2. Organisationale Maßnahmen

- z.B. Zuteilung sinnloser Arbeitsaufgaben

3. Soziale Isolation

4. Verbale Aggression

5. Angriffe auf private Eigenheiten

6. Physische Aggression

Betriebliche Position der Mobbing-Täter

Position	Prozent
Vorgesetzte	41-93
Kollegen	7-80
Mitarbeiter	0-27

N=24 europäische Studien;
N \approx 4000 Mobbingbetroffene

Geschlechterverhältnis unter Mobbing-Tätern

	Männer	Frauen	Männer & Frauen
Zapf (1999)	26%	11%	63%
Einarsen & Skogstad (1996)	49%	30%	21%

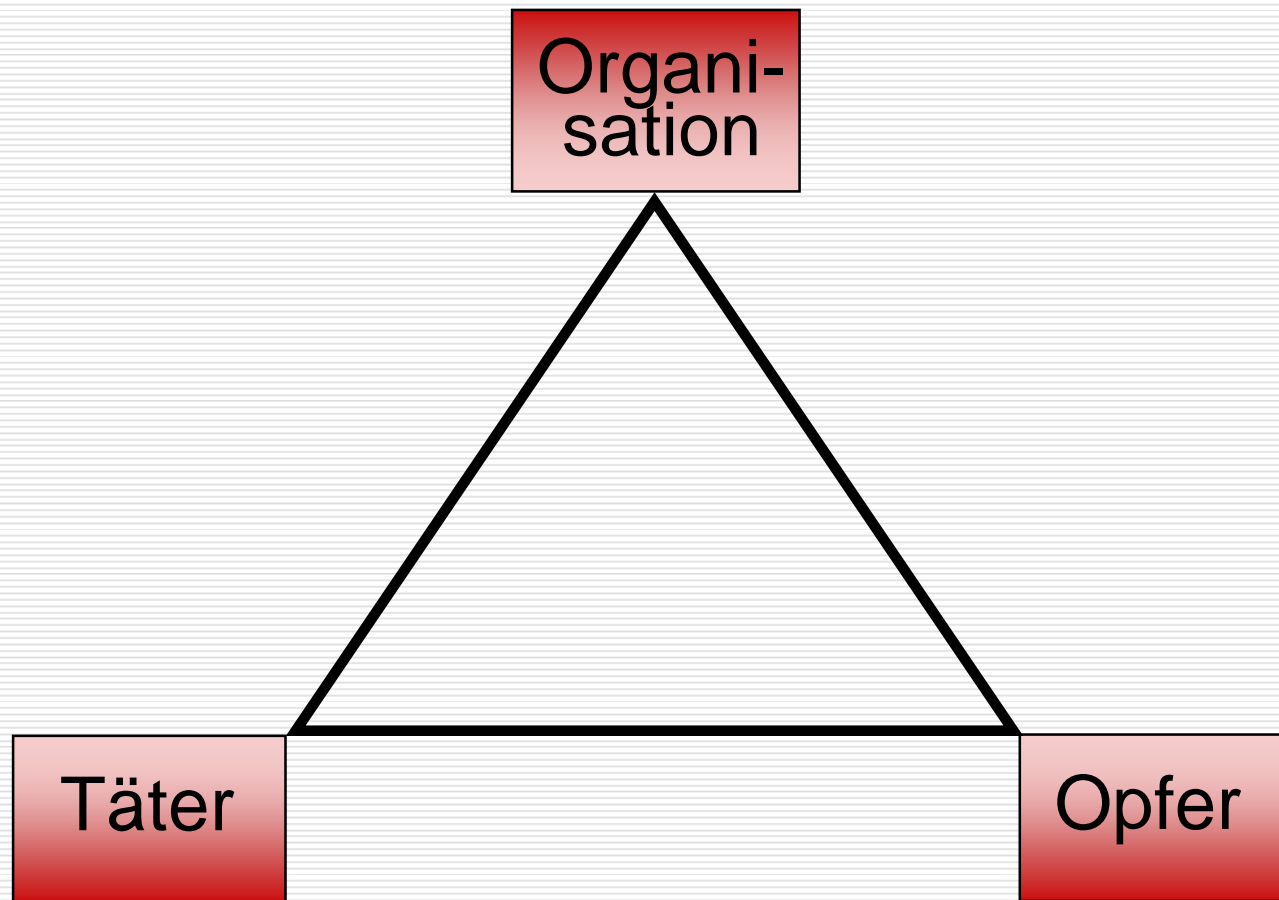
Geschlechterverhältnis unter Mobbing-Opfern

Ca. 2/3 der Mobbingbetroffenen sind Frauen
(27 europäische Studien, N \cong 3900 Mobbingbetroffene)

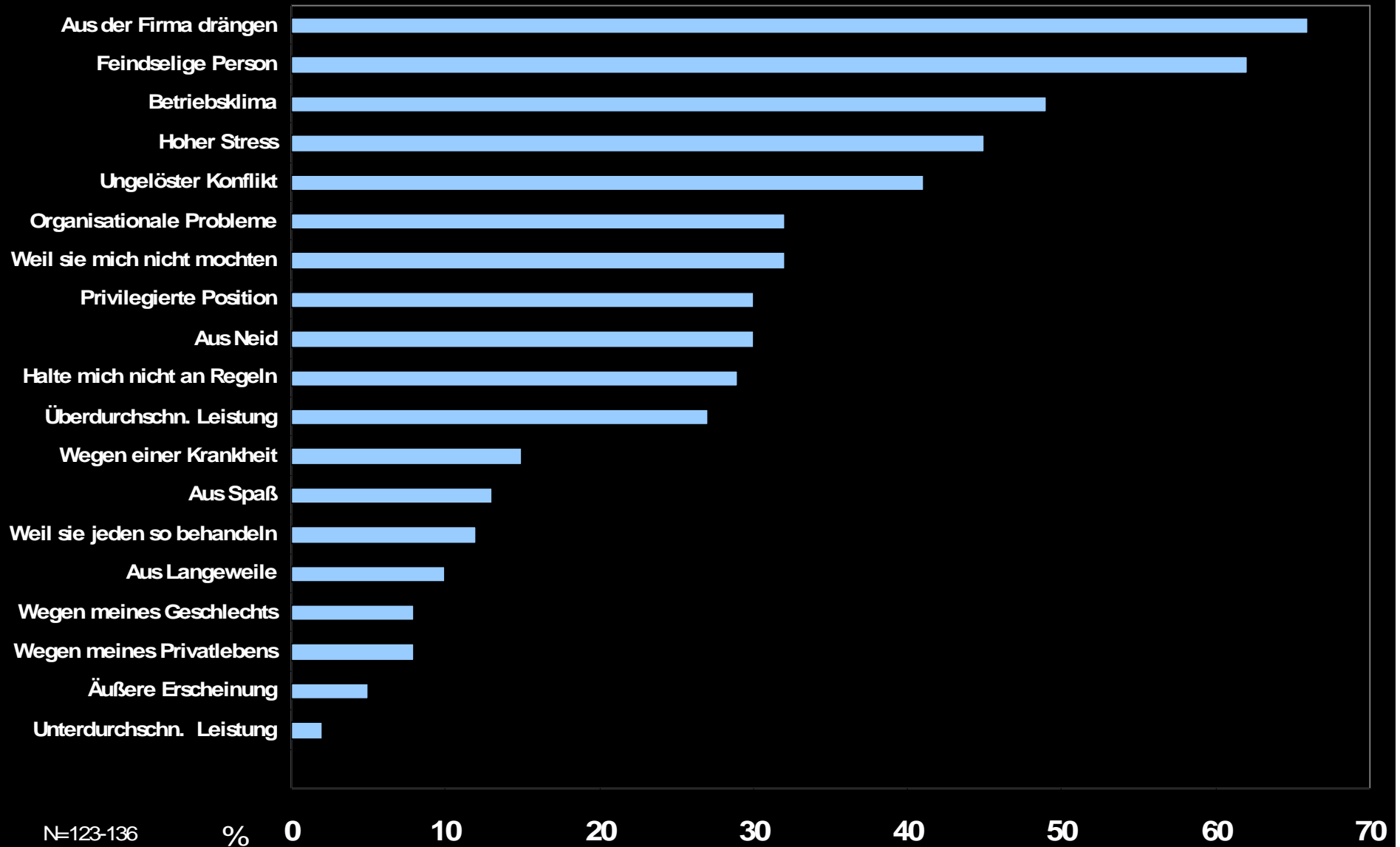
Erklärungen:

- ❑ Mobbing tritt vor allem in Branchen mit hohem Frauenanteil auf;
 - ❑ Frauen sind seltener in hierarchischen Machtpositionen;
 - ❑ Frauen geben eher über persönliche Probleme Auskunft.
-

Ursachen



Ursachen aus Sicht der Betroffenen



N=123-136

%

0

10

20

30

40

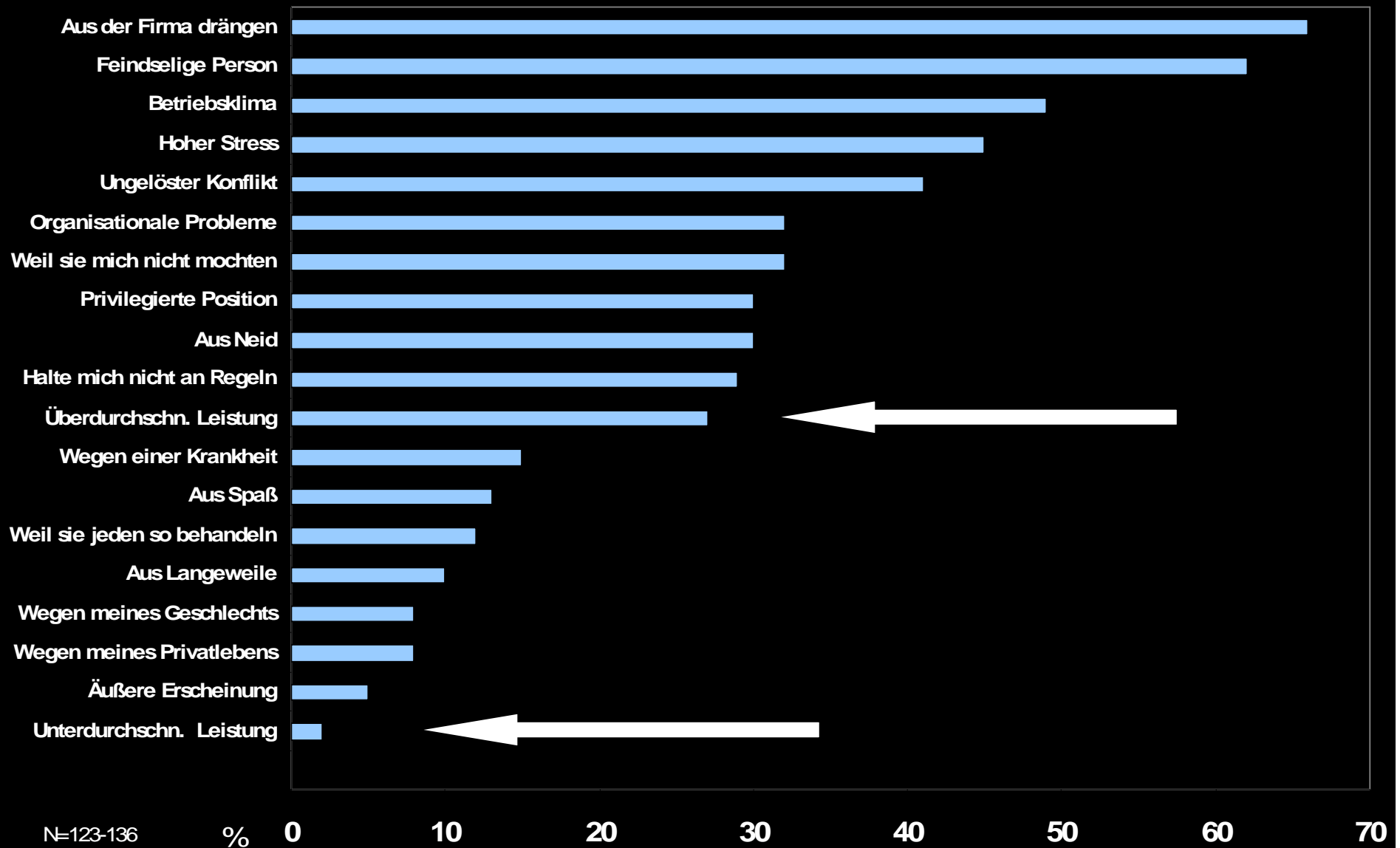
50

60

70

nach Zapf (1999)

Ursachen aus Sicht der Betroffenen



N=123-136

%

0

10

20

30

40

50

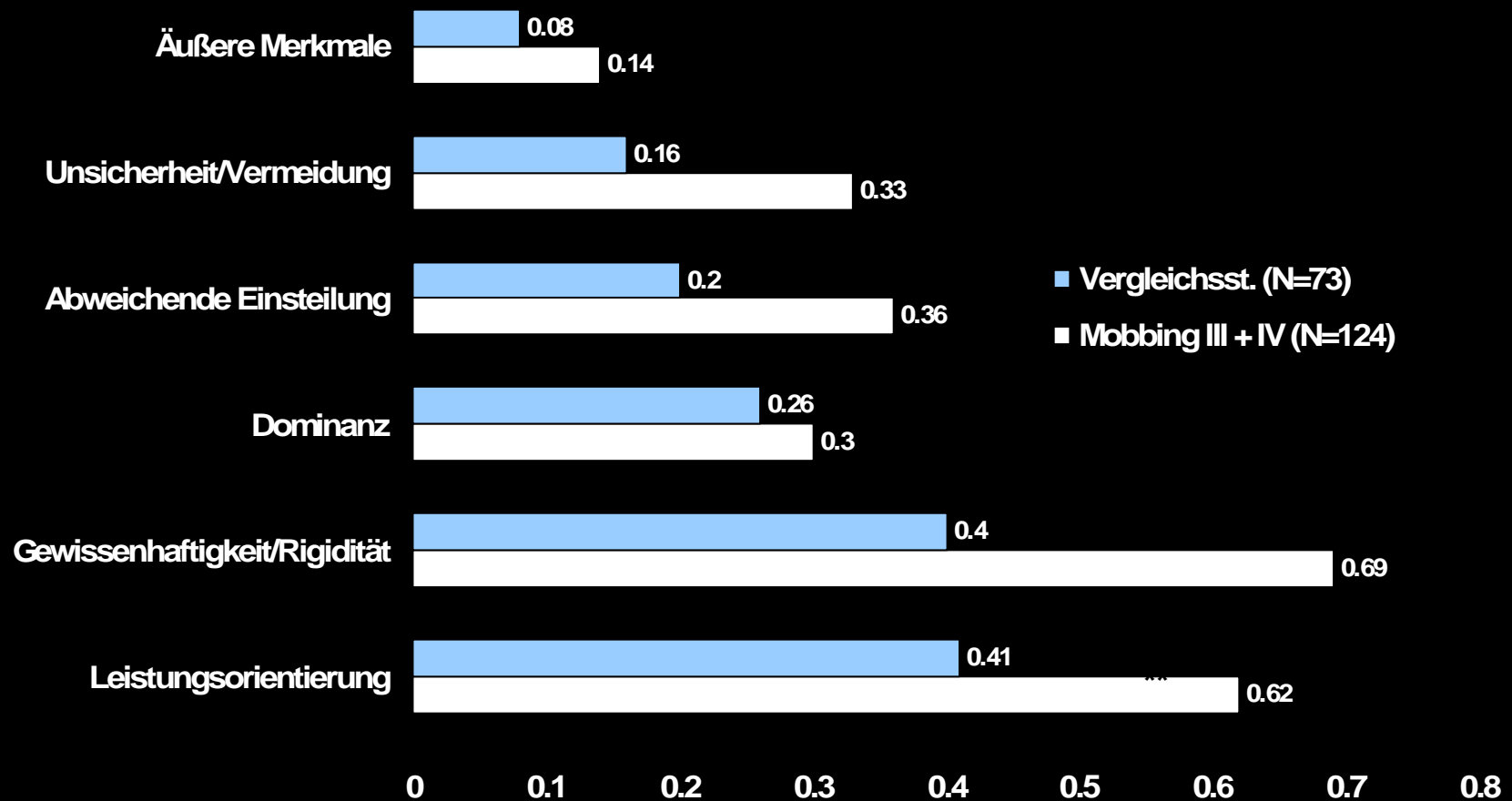
60

70

nach Zapf (1999)

Individuelle Faktoren: Opfer

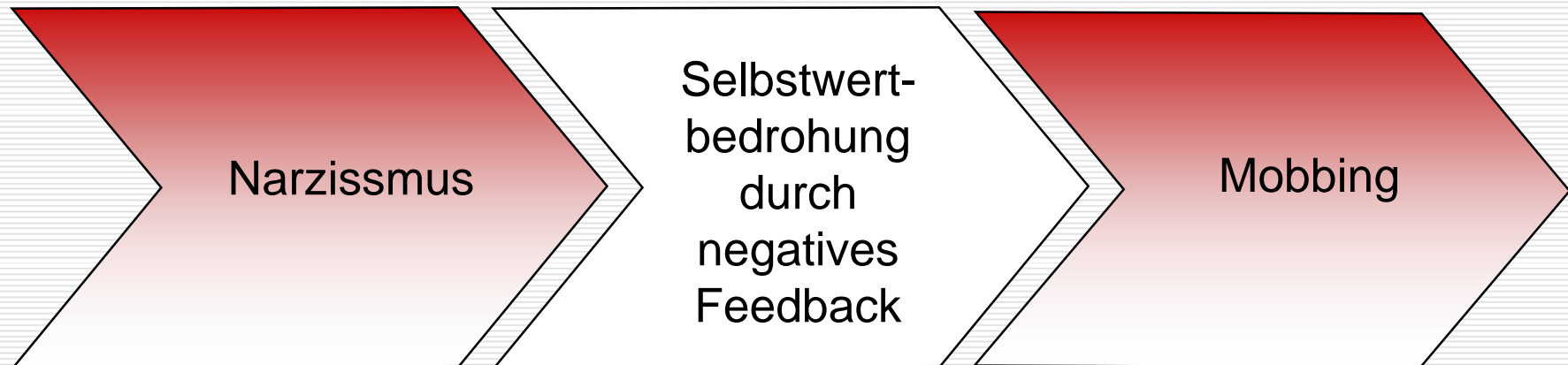
Opfer Selbstbeschreibung



nach Zapf (1999)

Individuelle Faktoren: Täter

Täter Narzissmus



Täter

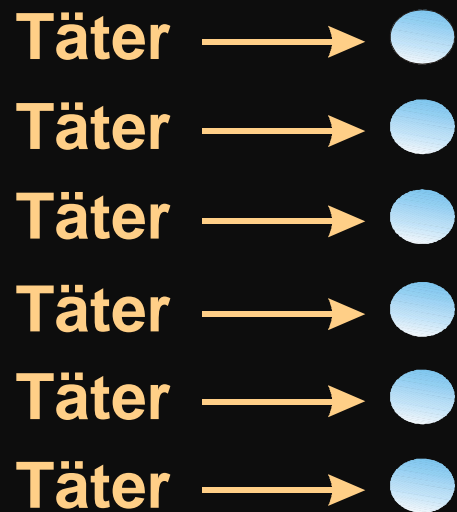
Soziale Kompetenz

Geringe soziale Kompetenz:

- mangelnde Konfliktlösungsfähigkeit,
 - mangelnde Fähigkeit zur Übernahme der Opfer-Perspektive.
-

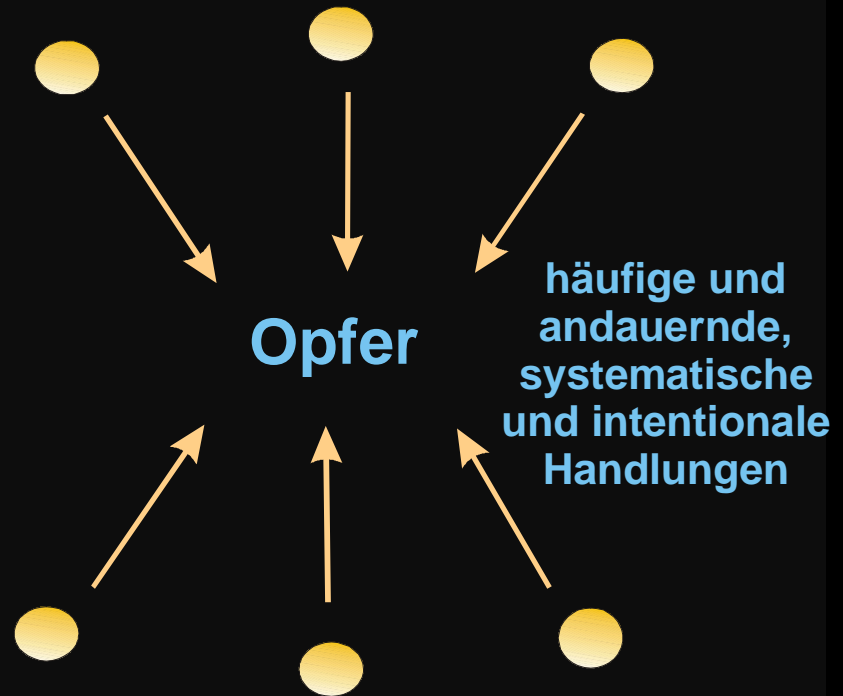
Unterschiedliche Perspektive von Opfer und Tätern

Perspektive der Täter



gelegentliche
isolierte Einzelhandlungen

Perspektive des Opfers



Täter

Mikropolitik

- Mikropolitik: Arsenal alltäglicher Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen (Neuberger, 1989, 1995).
-

Täter

- Narzissmus
 - geringe soziale Kompetenz
 - Mikropolitik
 - antisoziale Persönlichkeit, persönliche Motive (z.B. Liebesaffaire)
-

Soziale Faktoren: Interaktion zwischen Opfer und Täter

Soziale Faktoren Konflikteskalation

Phase 1:
Rationalität und
Kontrolle

1

Kooperationsversuche; Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar

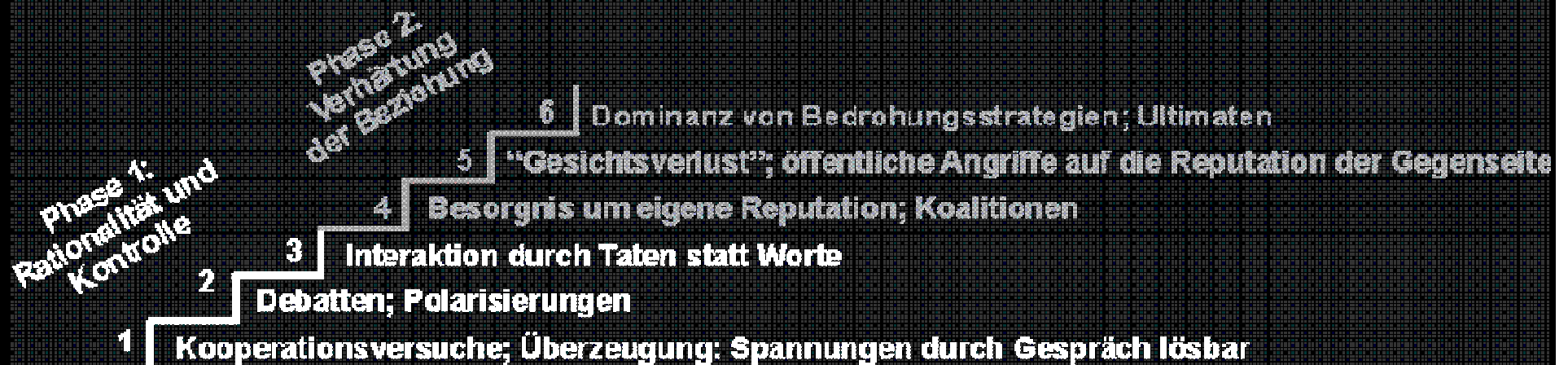
2

Debatten; Polarisierungen

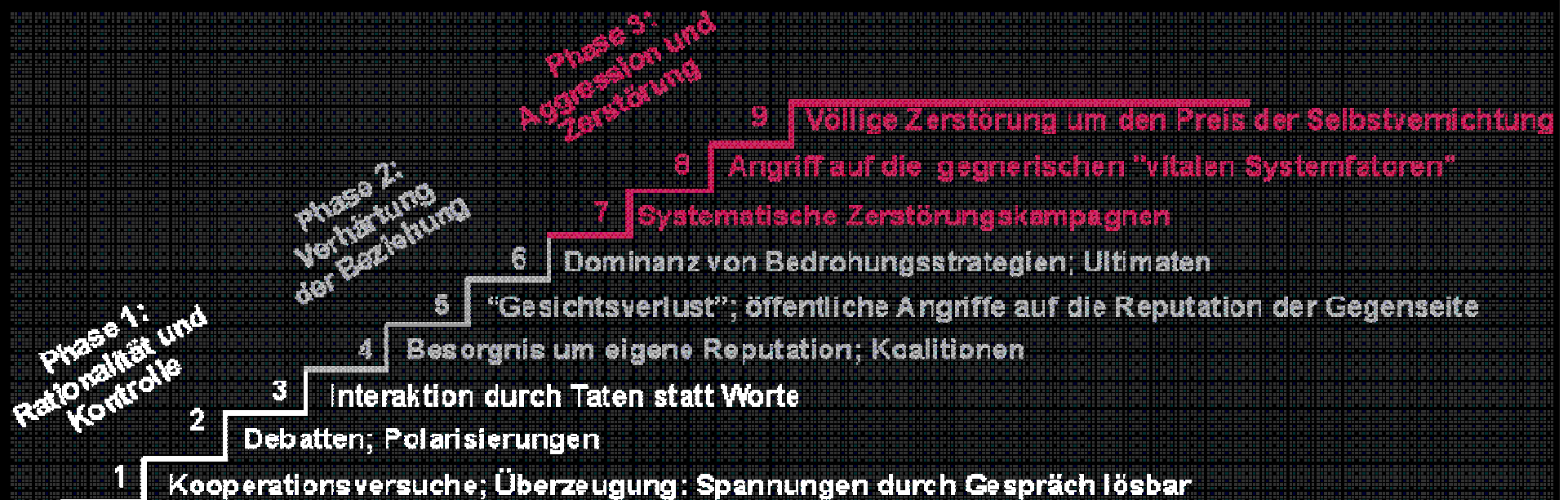
3

Interaktion durch Taten statt Worte

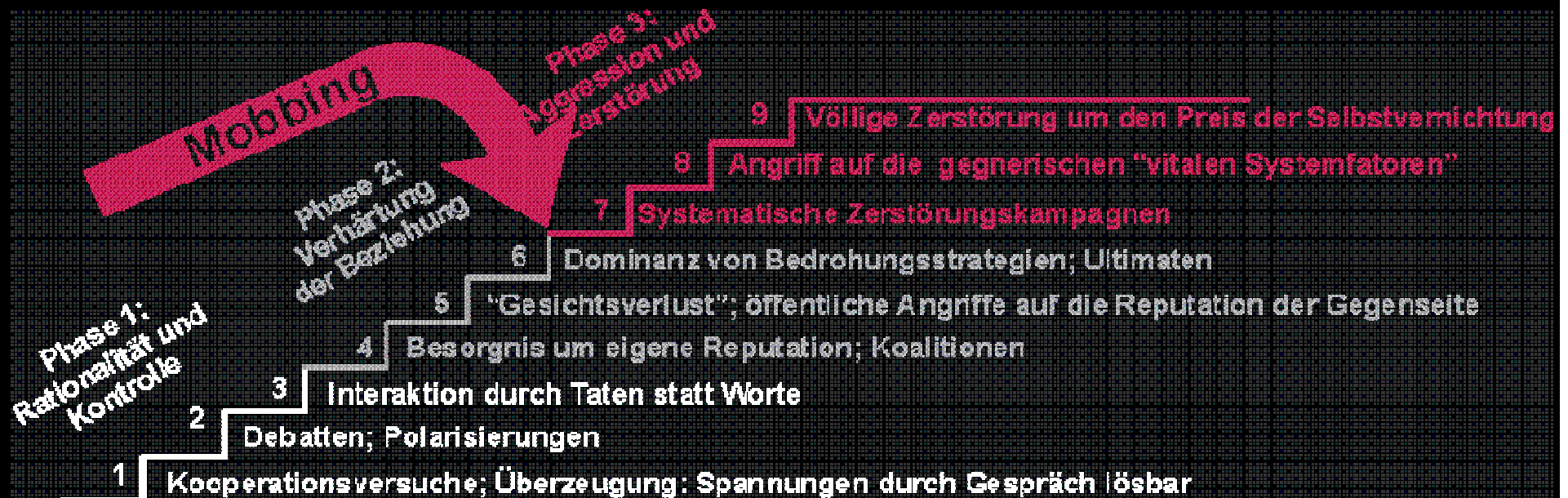
Soziale Faktoren Konflikteskalation



Soziale Faktoren Konflikteskalation



Soziale Faktoren Konflikteskalation



Soziale Faktoren Ausgrenzung

- Nicht jedes Opfer ist sozial inkompetent oder weist andere persönliche Defizite auf; möglicherweise ist es einfach „anders“ als der Rest der Gruppe
 - Bsp.: einzige Frau im Team von Feuerwehrleuten
-

Organisationale Faktoren

Organisationale Faktoren

- Personen werden nur dann zu Mobbing-Tätern, wenn das organisationale Klima es zulässt.
 - Umfrage unter britischen Gewerkschaftsmitgliedern:
 - „Bullies can get away with it.“
 - „Victims are too scared to report it.“
-

Organisationale Faktoren

- ❑ schlechtes Betriebsklima,
 - ❑ "Neid", "Rivalität um die Gunst des Vorgesetzten" als Indikatoren für unklare Aufgabenverteilungen und Führungsdefizite,
 - ❑ niedrige soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte,
 - ❑ geringer Handlungs- und Zeitspielraum bei gleich hoher Arbeitskomplexität,
 - ❑ Rollenkonflikte.
-

Organisationale Faktoren

- Mobbing sollte vor allem als extreme Form *sozialer Interaktionen* verstanden werden;
 - verantwortlich für den Verlauf sind individuelle *und* organisationale Faktoren.
-

Gesundheitliche Auswirkungen, Intervention und Prävention

Gesundheitliche Auswirkungen

□ Psychosomatische Beschwerden

- Angespanntheit, Nervosität, Kopfschmerzen, Schlafschwierigkeiten, Alpträume

□ Psychische Störungen

- depressive Verstimmung,
 - Angststörungen,
 - obsessives Verhalten,
 - posttraumatische Belastungsstörung.
-

Verhaltensstrategien von Betroffenen

	Gesamt (N=145) %	Situation gelöst (n=9) %	Situation verschlechtert (n=67) %	Sig.
Mit Täter gesprochen	77	44	82	*
Vorgesetzten eingeschaltet	65	63	68	n.s.
Betriebsrat eingeschaltet	64	50	66	n.s.
Täter gemieden	58	63	54	n.s.
Situation ignoriert	46	50	51	n.s.
Gewerkschaft eingeschaltet	45	56	44	n.s.
Psychotherapie	44	50	49	n.s.

(Zapf & Groß, 2001)

Verhaltensstrategien von Betroffenen

	Gesamt (N=145) %	Situation gelöst (n=9) %	Situation verschlechtert (n=67) %	Sig.
Mit gleichen Mitteln zurückgeschlagen	36	0	40	*
Absentismus	32	0	34	*
Langfristig krankschreiben lassen	30	13	32	n.s.
Drogen	22	0	25	n.s.
Versetzung	17	38	12	*
Frühverrentung	6	0	11	n.s.

(Zapf & Groß, 2001)

Verhaltensempfehlung von Betroffenen



Intervention

Betriebliche Maßnahmen

- Anlaufstellen einrichten
 - Vertrauensschutz gewähren
 - Fall ernst nehmen und prüfen
 - mit Suizidgefährdung rechnen
 - ärztliche/therapeutische Hilfe organisieren
 - Schlichtungsverfahren
 - Trennung der Konfliktpartner
-

Warnsignale für Mobbing

- Auf Seiten des Opfers:
Stressreaktionen
 - häufiges kurzfristiges Fehlen,
 - Unkonzentriertheit, Fehler,
 - Nervosität,
 - Müdigkeit und Zerschlagenheit,
 - zunehmende Empfindlichkeit.
-

Warnsignale für Mobbing

- Auf Seiten der Arbeitsgruppe:
 - Gerüchte,
 - soziale Isolation, jemand nimmt z. B. nicht an Feiern teil.
-

Intervention

Therapeutische Maßnahmen

- ❑ Situationsanalyse
 - ❑ konkretes Verhalten üben
 - Konfliktmanagement, Selbstbehauptung
 - ❑ Opfer-Verständnis in Frage stellen,
 - ❑ Einstellungen/Überzeugungen in Frage stellen
 - ❑ bei der Entscheidung helfen, ob rechtliche Schritte eingeleitet werden, ob man kündigt oder bleibt
 - ❑ neue Zukunftsperspektiven entwickeln
-

Prävention

- Information und Aufklärung
 - Schulung von Führungskräften Betriebs- oder Personalratsmitgliedern, Betriebsärzten, Betriebspsychologen, Sozialbeauftragten
 - Kommunikations- & Konflikttrainings
 - Organisationsentwicklung
 - Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung
-

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Kontakt: Dr. Myriam Bechtoldt
m.n.bechtoldt@uva.nl