

**Betriebliches Gesundheitsmanagement im Spannungsfeld Mobbing -  
Führungskommunikation und Betriebsklima als Determinanten  
für die Entstehung von Mobbing.**

**Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.)

genehmigt durch die Fakultät  
für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften  
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

von Diplom Kommunikationswirt Georg Volk  
geb. am 10.02.1950 in Wolfsburg

Gutachter: Prof. Dr. Eckhard Dittrich

Gutachter: Prof. Dr. Volker Linneweber

Eingereicht am: 17.11.2004

Verteidigung der Dissertation am: 11.04.2005

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	IX
<b>1 Einführung und Problemstellung</b> .....	1
1.1 Einführung.....	1
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	6
<b>2 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Baustein für ein "gesundes" Unternehmen</b> .....	11
2.1 Bedeutung, definitorischer Rahmen und Zielsetzungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	11
2.1.1 Die hervorgehobene Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	11
2.1.2 Abgrenzung von betrieblicher Gesundheitspolitik, betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement. ....	13
2.1.3 Aufgaben und Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	15

2.2	Vernetzung und Implementierung der Qualitätselemente für ein systematisches, erfolgreiches Gesundheitsmanagement.....	19
<b>3</b>	<b>Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements.....</b>	<b>28</b>
3.1	Das Umfeld für Mobbinghandlungen im Arbeitsleben.....	28
3.2	Ganzheitlicher definitorischer Rahmen des Phänomens Mobbing.....	32
3.2.1	Zum Inhalt und zum Umfang von Mobbing: die konfliktbelastete Kommunikation.....	32
3.2.2	Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann.....	38
3.2.3	Das Phasenmodell von Leymann.....	39
3.2.4	Mobbing-Begriffsabgrenzungen: Bullying, Bossing, Sexuelle Belästigung und Diskriminierung.....	40
3.2.4.1	Bullying.....	40
3.2.4.2	Bossing.....	41
3.2.4.3	Sexuelle Belästigung.....	42
3.2.4.4	Diskriminierung.....	43
3.3	Die Ursachen und Auswirkungen von Mobbing.....	44
3.3.1	Grundformen der Menschenbilder.....	44

3.3.2	Unternehmenswerte als Basis für die Führungskommunikation: Der Wertewandel.....	52
3.3.3	Kompetenzen als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit im Betrieb.....	55
3.3.4	Gründe für die Entstehung von Mobbing.....	58
3.3.5	Probleme im Hinblick auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen.....	60
3.3.5.1	Mängel in der Arbeitsorganisation.....	60
3.3.5.2	Opferbezogene Probleme.....	62
3.3.5.3	Täterbezogene Probleme.....	64
3.3.6	Mobbing und seine Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter.....	66
3.3.6.1	Folgen für das Unternehmen.....	66
3.3.6.2	Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.....	67
3.3.6.3	Auswirkungen auf Fehlzeiten und Fluktuation der Mitarbeiter.....	70
3.4	Betriebliche Handlungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Mobbing im Rahmen eines Gesundheitsmanagements.....	75
3.4.1	Rechtliche Ausgestaltung sowie Implementierung einer Betriebsvereinbarung Mobbing.....	75

3.4.2	Information, Kommunikation, Aufklärung sowie Unterstützung von Mitarbeitern über betriebliche Mobbingberater.....	81
3.4.3	Präventive Maßnahmen durch Interne Kommunikation.....	83
3.4.3.1	Ansätze zur Vermeidung von Mobbing.....	83
3.4.3.2	Teamarbeit.....	88
3.5	Fazit.....	90
<b>4</b>	<b>Die Bedeutung des Betriebsklimas zur Entstehung von Mobbing.....</b>	<b>92</b>
4.1	Zur begrifflichen Klärung von Betriebsklima.....	92
4.2	Determinanten für das Betriebsklima.....	93
4.3	Folgen und Auswirkungen auf das Betriebsklima.....	95
4.3.1	Forschungssituation.....	95
4.3.2	Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter.....	98
4.3.3	Risikofaktoren, die für die Entstehung von Mobbing relevant sind.....	99
4.3.4	Zusammenführende Betrachtung.....	101

<b>5</b>	<b>Die Tragweite der Führung im Hinblick auf die negative Kommunikation und die Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement.....</b>	<b>102</b>
5.1	Führung durch Menschen in der Praxis.....	102
5.2	Führungsfunktion, Führungseffektivität und Führungsverhalten.....	104
5.3	Führungsstile als Möglichkeiten zur Deskription des Führungsverhaltens.....	109
5.3.1	Die Klassifikation von Führungsstilen.....	109
5.3.2	Die kooperative Führung als partizipativer und prosozialer Ansatz.....	117
5.4	Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Erwartungen und Anforderungen.....	123
5.4.1	Die Rollentheorie als tragender Ansatz der Mikrosoziologie.....	123
5.4.2	Die vielfältigen Anforderungen an die Führungskräfte.....	125
5.5	Die Umsetzung theoretischer Ansätze in die Praxis.....	129
5.5.1	Die Führungskommunikation im Arbeitsalltag.....	129
5.5.1.1	Die Informations- und Kommunikationskultur.....	129
5.5.1.2	Die personale Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Arbeitsalltag.....	129

5.5.1.3	Die mediale Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.....	131
5.5.2	Fazit: Problemfelder in der Führung - Die Führungskraft als Kommunikations- und Gesundheitsmanager.....	132
<b>6</b>	<b>Planung und Durchführung der Untersuchung.....</b>	<b>136</b>
6.1	Stand der Forschung.....	136
6.2	Überlegungen zum methodischen Vorgehen.....	137
6.2.1	Grundlagen zur Untersuchung.....	137
6.2.2	Fragebogenentwicklung und Mitarbeiterbefragung.....	137
6.2.3	Inhalte und Gütekriterien des Fragebogens: Darstellung der Konstrukte.....	140
6.3	Hypothesen der Arbeit.....	150
6.3.1	Hypothesenkomplex 1.....	150
6.3.2	Hypothesenkomplex 2.....	152
6.3.3	Hypothesenkomplex 3.....	154
6.4	Beschreibung der Stichprobe: Demographische Variablen.....	156
6.5	Hypothesentests.....	161

6.5.1	Einführende Bemerkungen zu den Hypothesentests.....	161
6.5.2	Arbeitssituation der Befragten und Determinanten der Arbeitssituation.....	161
6.5.3	Determinanten von Mobbing.....	180
6.5.4	Mobbingverlauf.....	199
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse sowie Ausblick: Die besondere Relevanz des betrieblichen Ge- sundheitsmanagements im Fokus zwischen Führung, Betriebsklima und Mobbing</b> .....	<b>219</b>
7.1	Zusammenfassende Darstellung der Arbeit.....	219
7.2	Ausblick und Schlussbetrachtung: Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen betrieblichem Alltag, Mobbing und Gesundheitsmanagement.....	222
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>228</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>250</b>

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abb. 1: Das Modul »Information und Kommunikation«	17
Abb. 2: Qualitätselemente eines in den Betrieb integrierten und systematisch betriebenen Gesundheitsmanagements	20
Abb. 3: Indikatoren einer Gesundheitskultur	24
Abb. 4: Aufbau eines Gesundheitsmanagements	27
Abb. 5: Dauer und Häufigkeit von Mobbingfällen in einer repräsentativen schwedischen Stichprobe (n=2438; Ausfälle: n=10)	35
Abb. 6: Phasenmodell - Der Weg in die Mobbing-Katastrophe	40
Abb. 7: Organisatorische Konsequenzen unterschiedlicher Menschenbilder	49
Abb. 8: Managertypen nach Maccoby	51
Abb. 9: Soziale Kompetenz - ein Definitionsansatz	57
Abb. 10: Darstellung der Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung 2/96	78
Abb. 11: Schlichtungs-Gespräch	82
Abb. 12: Autoritärer und kooperativer Führungsstil	112
Abb. 13: Die Ohio State Leadership Quadranten	114
Abb. 14: Führungstypologie nach Wunderer	116
Abb. 15: Dimensionen kooperativer Führung	119
Abb. 16: Modifiziertes Konzept der kooperativen Führung nach Wunderer/Grunwald	121
Abb. 17: Die Person im Zentrum verschiedener Rollenerwartungen	124
Abb. 18: Wertschätzung und Lenkung als zwei Dimensionen des Erziehungsverhaltens nach Tausch und Tausch	126

**Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
o.J.	ohne Jahr
o.Ä.	oder Ähnliche
u.a.	unter anderem
u.a.m.	und anderes mehr
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 1 Einführung und Problemstellung

### 1.1 Einführung

In der heutigen Zeit gewinnt Arbeit einen immer größeren Stellenwert im Leben der Menschen: Erfüllung in der Erwerbsarbeit ist die Voraussetzung für Wohlstand, Gesundheit, Selbstbestimmung und sozialen Frieden.<sup>1</sup>

Die psychische Belastung am Arbeitsplatz hat für die Beschäftigten in den letzten Jahren im Verhältnis zur körperlichen Beanspruchung unverhältnismäßig stark zugenommen. In zahlreichen Forschungsprojekten zur Humanisierung der Arbeit standen psychosoziale Faktoren im Mittelpunkt.<sup>2</sup>

Wurden früher überwiegend körperliche Belastungen betrachtet, mit denen der arbeitende Mensch konfrontiert war, hat sich durch den technologischen Wandel der letzten Jahre - und der damit verbundenen Zunahme der geistigen Tätigkeiten - eine deutliche Verlagerung in Richtung psychisch belastender Arbeit ergeben.<sup>3</sup>

Dabei nehmen Themen wie Betriebsklima, Stress und Ängste am Arbeitsplatz, Führungsstile, Mitarbeiterkommunikation und Gesundheitsmanagement einen zunehmend größeren Raum ein. Arbeitsbelastung, Hektik, Zeit- bzw. Termindruck und psychische Anspannung sind heute charakteristisch für viele Arbeitsplätze.<sup>4</sup>

Die vielfältigen und oft auch vielschichtigen Gründe für Auseinandersetzungen im täglichen Arbeitsprozess sind häufig nicht die Auseinandersetzungen, die sich mit Sachproblemen erklären lassen, sondern sind vielmehr Probleme, die ihren Grund in Missgunst, Neid, Karrieredenken und anderen Feindseligkeiten haben.<sup>5</sup> Außerdem spielen im Arbeitsleben oft fehlende kommunikative Kompetenzen bzw. fehlende Anwendung kommunikativer Handlungs- und Motivationsmöglichkeiten der Vorgesetzten eine Rolle.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schlaugat (1999), S. 1 und Sonntag (1996), S. 118.

<sup>2</sup> Vgl. Beermann/Meschkat (1995), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Schlaugat (1999), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Beermann/Meschkat (1995), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Schulze (1996), S. 9.

Zu den gerade erwähnten Problemen der „negativen Kommunikation“ sieht Leymann Möglichkeiten der Vorbeugung und Vermeidung, indem er im Rahmen der Internen Kommunikation die Zusammenarbeit und Menschenführung auf allen Ebenen als konsensfördernd herausstellt. Dazu gehören u.a.:

- klare Informationskonzepte
- offene Kommunikationsangebote
- ernstgemeinte Beteiligungskonzepte
- teamfördernde Arbeits- und Organisationsstrukturen
- und in der Summe ein positives Betriebsklima.<sup>6</sup>

Zusammenfassend soll hier die ungünstige Arbeitssituation herausgestellt werden, die negative Auswirkungen auf das Befinden wie auch auf die psychische Gesundheit hat.<sup>7</sup>

Zur Verdeutlichung wird an dieser Stelle ein Fallbeispiel angeführt. - Der Fall Michael: Mobbing am Arbeitsplatz. Damit soll der Einstieg in diese Thematik die charakteristischen Elemente des Mobbings skizzieren, um einen möglichen Mobbingverlauf sowie die daraus resultierenden Probleme zu verdeutlichen.

„Michael sitzt jetzt die Angst im Nacken. Sein Arzt hat ihn für mehrere Wochen krankschreiben müssen, weil sein Körper nicht mehr mitgespielt hat, nach vier, fünf Jahren strapaziöser Sonderbehandlung durch eine mittlerweile vorgesetzte Kollegin:

*’Ich habe im Büro gesessen und hatte Angst: Wenn die Tür aufgeht, kommt die Dicke rein und will irgendwas gegen mich. Und diese Angst setzt sich bis ins Privatleben zu Hause fort. Da hat mich bei der Gartenarbeit blitzartig die Angst überfallen: die Dicke steht hinter dir.’*

---

<sup>6</sup> Vgl. Leymann (1995), S. 100.

<sup>7</sup> Vgl. Sonnentag (1996), S. 118.

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

Die EDV-Anlage vor allem, die Michael zusammen mit einem Programmierer vor Jahren eingerichtet hatte, war der Dame ein Dorn im Auge, *'einfach nicht mehr zeitgemäß'*. *Obwohl unser Lohn- und Gehaltsprogramm allen Prüfungen standgehalten hat und alle damit zufrieden waren. Das haut' einem fast den Boden unter den Füßen weg.'*

Auch, dass Michael für viele im Betrieb die Vertrauensperson ist, störte die dynamische Kollegin offenbar nicht. Für Fragen aus der Belegschaft wird ein neues Büro, mit neuen Leuten und Sprechzeiten eingerichtet, und Michael wird von der mittlerweile zur Personalleiterin avancierten Frau in ein kleineres Büro versetzt. Sie ermahnt die Mitarbeiter, ihn doch nicht von der Arbeit abzuhalten. Als ihm schließlich zugetragen wird, dass sie unverblümt verkündet hat, ihn (wegen einer Lapalie) *'fertigmachen'* zu wollen, macht ihn das wirklich physisch und psychisch fertig.<sup>8</sup>

Dieses Beispiel zeigt damit auch deutlich, dass kooperative Menschenführung und Zusammenarbeit mit entsprechender „positiver Kommunikation“ die Grundlage für ein möglichst konfliktfreies Miteinander am Arbeitsplatz darstellen kann. Somit

---

<sup>8</sup> Vgl. Mittelstaedt (1998), S. 110 f. – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.) – zitiert nach Kramer (1993), S. ZB 5.

zeigt sich auch, dass gerade eine stimmige sowie wertschätzende Interne Kommunikation in der Wirtschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mobbingvermeidend bzw. -reduzierend wirken kann. Der Umkehrschluss würde nahe legen, dass eine wenig unterstützende Führung mit schlechtem Informationsfluss Mobbing begünstigen kann. Bei diesen Aspekten zeigt sich noch eine große Forschungslücke, weswegen sich die vorliegende Arbeit dieser Thematik annimmt und mit den erzielten Forschungsergebnissen versuchen wird, im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Wege aufzuzeigen, die eine Reduzierung dieses Phänomens zur Folge hat: Die Auskleidung sowie die Implementierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Spannungsfeld Mobbing ist bei kritischer Betrachtung der Gesamtsituation gegenwärtig noch unbefriedigend. Das heißt auch, dass in vielen Unternehmen noch die Möglichkeiten fehlen, Mitarbeiter vor Mobbing aktuell und nachhaltig zu schützen.<sup>9</sup> In diesem Rahmen sollte sich stets vor Augen geführt werden, dass Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Erfolg und Innovationskraft eines Menschen - und damit auch des Unternehmens, in dem er arbeitet - maßgeblich von seiner körperlichen Gesundheit und seinem seelischen Wohlbefinden abhängen.<sup>10</sup>

## **1.2 Problemstellung**

Mobbing und die damit in vielfältiger Form verbundenen Folgen sind in der Art kein neues Phänomen in der Arbeitswelt. Schon in den siebziger und achtziger Jahren befasste sich Leymann in Schweden mit großangelegten Untersuchungen, die er landesübergreifend thematisiert und damit zu einem aktuellen Thema in der Arbeitswelt gemacht hat. Zunehmende Arbeitsmarktprobleme, die im Zusammenhang mit dem sich stark verändernden gesellschaftlichen Wertewandel zu sehen sind, nehmen Einfluss auf eine insgesamt sich ausbreitende Mobbingthematik. Im Durchschnitt mehr als vier Millionen Arbeitslose in Deutschland, Ellenbogen-gesellschaft, feindliche Übernahmen und Globalisierungsprobleme sowie andere

---

<sup>9</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 167.

<sup>10</sup> Vgl. Badura (2000), S. 22.

Schreckensmeldungen, mit denen wir täglich konfrontiert werden, verschärfen die Arbeitsplatzsituation insgesamt.<sup>11</sup>

Im deutschsprachigen Raum gibt es zwischenzeitlich eine Vielzahl von Publikationen, die sich sowohl im Bereich der definitorischen Abgrenzung und deren Spezifikationen (wie Bossing und auch Bullying) ausdifferenziert haben (siehe Kapitel 3.2.4).

Das Phänomen Mobbing ist inzwischen in seinen wichtigsten Merkmalen beschrieben und in Fragebogen erfassbar gemacht worden, sodass die Ursachen weitestgehend in Bezug auf „Mobbing-Täter“ und „Mobbing-Opfer“ bekannt sind. Weiterhin sind die Mobbing-Ursachen im System der Arbeitsorganisation thematisiert worden.

Darüber hinaus gibt es eine große Anzahl von Veröffentlichungen, die sich einerseits mit den Folgen des Mobbings für „Täter“ und „Opfer“ sowie der Organisation auseinandersetzen; andererseits existiert auch eine Vielzahl von Publikationen, die sich mit Maßnahmen gegen Mobbing beschäftigen.<sup>12</sup> Gerade in jüngster Zeit wird in der Literatur zudem dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements eine immer größere Bedeutung zugemessen, wobei auch hier dem Phänomen Mobbing eine besondere Bedeutung zuteil wird.

Die Forschungssituation ist allerdings in einigen Punkten noch unbefriedigend: Hier ist vor allem die Verknüpfung zwischen „...wenig unterstützender Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluß...“<sup>13</sup>, deren Auswirkungen auf ein defizitäres Betriebsklima sowie dem betrieblichem Gesundheitsmanagement als übergeordneter Institution zu nennen. Aus diesem Grunde soll hier in der vorliegenden Arbeit angesetzt werden. Mobbing-Determinanten am Arbeitsplatz sollen vor allem im Zusammenhang mit Führungskommunikation und Betriebsklima betrachtet und untersucht werden. Zu erwähnen ist, dass diese Bereiche in der Wirtschaft hinsichtlich einer Aktivierung des immer wichtiger

---

<sup>11</sup> Vgl. Rupprecht-Stroell (2000), S. 11 f.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu zum Beispiel Zuschlag (1997), Esser/Wolmerath (1999) und Brinkmann (2002).

<sup>13</sup> Zapf (1999), S. 21.

werdenden Mitarbeiterpotentials zunehmend eine größere Rolle spielen: Dazu gehören die Hauptaspekte Förderung und Zufriedenheit und somit insbesondere ein psychisches sowie physisches Wohlbefinden der Mitarbeiter. Damit soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Mitarbeiter mit ihren Leistungen und Entwicklungspotentialen die entscheidenden Größen für den Erfolg des Unternehmens darstellen.<sup>14</sup>

### **1.3 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Wie gerade im Punkt 1.2 erwähnt, finden sich in der Forschung in den Punkten „wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluss und deren Auswirkungen im Hinblick auf ein defizitäres Betriebsklima unter dem Dach eines betrieblichen Gesundheitsmanagements“ kaum verwertbare Ergebnisse.

Zapf beschreibt in seiner Zusammenfassung „Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung“, die zehn Risikofaktoren für das Auftreten von Mobbing.<sup>15</sup> Aufgrund dieser von Untersuchungsergebnissen gestützten Aussage sollen zwei Schwerpunkte herausgenommen werden und in dieser Arbeit empirisch untersucht sowie bewertet werden. Zum einen soll die wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluss untersucht werden und zum anderen sollen in diesem Zusammenhang auch die Auswirkungen im Hinblick auf ein defizitäres Betriebsklima beleuchtet und bewertet werden.

Da der Autor dieser Arbeit auch selber seit 1996 in seiner beruflichen Tätigkeit als Personalreferent bei der Volkswagen AG unter anderem als Mobbing-Berater fungiert, ist es aus dieser Erfahrung besonders das negative Vorgesetztenverhalten, das im weiteren Verlauf der Arbeit besonderes Gewicht einnehmen soll. Außerdem gibt es auf diesem Gebiet in der Tat noch Forschungslücken, weswegen es besonders reizvoll erscheint, diesen Themenkomplex in Verbindung mit dem Be-

---

<sup>14</sup> Vgl. Beckmann/Zimolong/Stapp/Elke (2001), S. 49.

<sup>15</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21 f.

triebsklima wissenschaftlich zu untersuchen. Es ist deshalb vom Autor am zeitlichen Beginn dieser Arbeit ein Fragebogen entwickelt bzw. aus vorhandenen Fragebogenskalen zusammengestellt worden, der Themenschwerpunkte beinhaltet, die Aufschlüsse zu dem gestellten Thema liefern sollen (siehe Kapitel 6 und Anhang).

Die anschließende Mitarbeiterbefragung bei einem Elektronikunternehmen sowie bei der Bezirksregierung Polizei und bei einer Polizeiinspektion werden im Kapitel 6 explizit dargelegt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Untersuchung dokumentiert und beschrieben.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel:

Im Kapitel eins (Einführung und Problemstellung) wird das Hauptziel der Arbeit wie folgt beschrieben:

Aufgrund von Forschungslücken sind in dieser Arbeit die Bereiche wenig unterstützende Führung mit Auswirkungen auf das Betriebsklima, diverse Probleme der negativen Kommunikation, zunehmende Arbeitsmarktdefizite sowie gesellschaftlicher Wertewandel, die Einfluss auf eine insgesamt sich ausbreitende Mobbingthematik nehmen, beschrieben. Ferner wirken sich Tendenzen wie feindliche Übernahmen und Globalisierungsproblematiken sowie andere Schreckensmeldungen, mit denen wir täglich konfrontiert werden, verschärfend auf die Arbeitsplatzsituation aus.<sup>16</sup> Darüber hinaus sollte diese Thematik aus betrieblicher Sicht allerdings eingebunden werden in Aufbau, Institutionalisierung sowie Ausgestaltung eines mobbingreduzierenden Gesundheitsmanagements.

Das Kapitel zwei wird das betriebliche Gesundheitsmanagement als Baustein für ein "gesundes" Unternehmen auffächern: Zu Beginn des Kapitels sollen zur Grundsteinlegung Bedeutung, definitorische Abgrenzung und Zielsetzungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgezeigt werden. Neben den Modulen, die zum Aufbau eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements beitragen, soll die Vernetzung und Einführung der Qualitätselemente für ein förderliches Ge-

---

<sup>16</sup> Vgl. Rupprecht-Stroell (2000), S. 11 f.

sundheitsmanagement dargestellt werden, um in folgenden Kapiteln zu einer Institutionalisierung von diesbezüglich verantwortlichen Stellen im Betrieb anhand von Mobbing-Beratern gelangen zu können.

Im Kapitel drei (Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements) werden neben definitorischen Abgrenzungen zu Kommunikation sowie Mobbing auch weitere Begriffsabgrenzungen gegenüber verwandten Formen des Mobbings vorgenommen. Darüber hinaus finden sich in diesem Kapitel neben dem Umfeld, in dem sich die unterschiedlichen Formen der Mobbinghandlungen abspielen, auch die 45 Mobbinghandlungen von Leymann, die im Anschluss daran den klassischen Verlauf von Mobbing und seinen Folgen (Phasenmodell) skizzieren. In diesem Kapitel wird aber vor allem auch der Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements detailliert beleuchtet: Dabei wird zunächst den verschiedenen Gründen und Auswirkungen von Mobbing differenziert Aufmerksamkeit geschenkt. Als nächstes werden Veränderungen im Hinblick auf Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitsorganisation beleuchtet, aber auch die sogenannten opferbezogenen- bzw. täterbezogenen Probleme dargestellt. In diesem Kontext wird auch auf die Mobbing-Auswirkungen im Hinblick auf Unternehmen und ihrer Mitarbeiter eingegangen. Daraufhin folgt eine Darstellung der Folgen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Am Schluss des Kapitels soll die Zusammenführung der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Mobbing mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement erfolgen: Hier soll der Fokus zunächst auf eine rechtliche Ausgestaltung mit der Möglichkeit der Implementierung von einer entsprechenden Betriebsvereinbarung gelegt werden. Ferner soll der Aspekt eines betrieblichen Mobbingberaters, der Information, Kommunikation, Aufklärung sowie Unterstützung personifiziert, hinzugefügt werden. Abschließend werden in diesem Kapitel mögliche präventive Maßnahmen im Rahmen der Internen Kommunikation sowie diverse Methoden und Ansätze zur Vermeidung von Mobbing behandelt.

Das Kapitel vier (Die Bedeutung des Betriebsklimas zur Entstehung von Mobbing) erhält einen besonderen Stellenwert, da die „negative Führungskommunikation in Verbindung mit dem Betriebsklima“ im Zusammenhang mit einem effektiven be-

trieblichen Gesundheitsmanagement das zentrale Thema dieser Arbeit darstellt. Neben der notwendigen begrifflichen Klärung werden auch die Determinanten für das Betriebsklima - worunter auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter bzw. dessen Förderung fällt - dargestellt. Dazu werden auch verschiedene praxisbezogene Beispiele angeführt. Zu diesen Ausführungen sind auch im weiteren Verlauf die Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas zu erläutern. Anschließend werden die Folgen und Auswirkungen auf das Betriebsklima insbesondere hinsichtlich des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter und der Risikofaktoren, die für das Auftreten von Mobbing bedeutsam sind, im Kontext dargelegt.

Das Kapitel fünf soll insbesondere für die qualitative Tragweite der Führung im Hinblick auf eine negative Kommunikation und dessen Auswirkungen auf das Gesundheitsmanagement im Betrieb sensibilisieren. Neben den grundlegenden Ausführungen zur Führung durch Menschen in der Praxis sind so zentrale Begriffe wie Führungsfunktion, Führungseffektivität, Führungsverhalten sowie Führungsstile zu erläutern bzw. darzulegen, um die Praxisrelevanz zu unterstreichen. Des Weiteren werden in dieser Arbeit die verschiedenen Führungsstile auf ihre Einsetzbarkeit im praktischen Arbeitsalltag untersucht und bewertet. Darüber hinaus wird ferner die Rollentheorie als tragender Ansatz in der Mikrosoziologie beschrieben, um in diesem Zusammenhang auch die vielfältigen Anforderungen an die Führungskraft herauszustellen. Zudem wird in diesem Kapitel die Informations- und Kommunikationskultur beschrieben, die eine Unterscheidung in personaler und medialer Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten vornimmt. Daraufhin sind noch die Problemfelder der Führung in diesem Zusammenhang dargelegt. Um den Bogen zu schließen wird letztlich die bedeutsame Rolle der Führungskraft zur Gestaltung und Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Verbindung mit einer Verringerung von Mobbing hervorgehoben.

Das Kapitel sechs beinhaltet die Planung, Durchführung und Auswertung der Untersuchung: Zunächst wird in zusammengefasster Form der Stand der Forschung dargelegt. Darauf aufbauend werden die Überlegungen zum methodischen Vorgehen skizziert, um danach überleitend die Fragebogenentwicklung ausführlich zu beschreiben. Der entstandene Fragebogen diente nun zur schriftlichen Mitarbeiterbefragung bei einem großen Elektronikunternehmen aus der

Automobilzuliefererindustrie. Darüber hinaus wurde die identische Befragung auch bei einer Polizeiinspektion und einer Polizeieinheit der gleichen Bezirksregierung durchgeführt. Ferner werden in Kapitel sechs im Anschluss die Gütekriterien des Fragebogens herausgestellt. Dies zieht ein ausführliches Eingehen auf die Hypothesenkomplexe nach sich. Bevor zum Schluss des Kapitels sechs die Hypothesentests zur Prüfung anstehen, wird die Beschreibung der Stichprobe (Demographische Variablen) vorgenommen. Das Bild rundet sich insgesamt durch jeweilige Ergebnisherstellungen ab.

Im siebten Kapitel (Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse sowie Ausblick: Die besondere Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Fokus zwischen Führung, Betriebsklima und Mobbing) wird eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung (Verifizierung / Falsifizierung) vorgenommen. Es soll überprüft werden, inwieweit die Ergebnisse für die Zielsetzung der Arbeit nutzbar gemacht werden können. Mit diesem Hintergrund sollen die Verknüpfungen mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und dessen konkrete Auskleidungen geleistet werden: Dahingehend müssen Module zum Aufbau eines integrierten und vernetzten Gesundheitsmanagements geschaffen werden, die anschließend in der praktischen Ausgestaltung das Fundament für die Institutionalisierung von verantwortlichen Anlaufstellen für Mobbingbetroffene im Unternehmen bilden.

## **2 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Baustein für ein „gesundes“ Unternehmen**

### **2.1 Bedeutung, definitorischer Rahmen und Zielsetzungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements**

#### **2.1.1 Die hervorgehobene Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich die Unternehmen heute bewegen, ist von Internationalität und damit einem immer schärfer werdenden Konkurrenz-, Beschäftigungs- sowie Preisdruck gekennzeichnet. Ein Unternehmen, das also in diesem internationalen Wettbewerb erfolgreich agieren will, benötigt leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter.<sup>17</sup> Damit wird aber auch der Druck auf die Manager und Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen in physischer und psychischer Hinsicht stetig größer. Dieses bedeutet damit übergreifend, dass Gesundheit und Wohlbefinden aller Beteiligten im Unternehmen eine immer wichtigere Zielgröße darstellen:<sup>18</sup> „Mitarbeiter, die sich gesundheitlich gut betreut fühlen und in einer menschengerecht gestalteten Arbeitswelt tätig sind, sind zufriedener, kreativer, engagierter und damit auch produktiver. Nur im weitesten Sinne gesunde Mitarbeiter können und wollen ihr intellektuelles und kreatives Potential nutzen und eine optimale Arbeitsleistung erbringen.“<sup>19</sup>

Allein um für die betriebswirtschaftliche Bedeutung eines Managements von Gesundheit zu sensibilisieren sollen zwei Beispiele angeführt werden:<sup>20</sup>

- So hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in einer Berechnung dargelegt, dass die durchschnittlichen Kosten für einen Tag der Arbeitsunfähigkeit 250 € betragen. Die BAuA zeigt in diesem Beispiel auf, dass in einem Betrieb mit 100 Beschäftigten und einem Krankenstand von 8% 1840 Ausfalltage pro Jahr anfallen. Schon bei einer

---

<sup>17</sup> Vgl. Brandenburg (2004), S. 318.

<sup>18</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 29.

<sup>19</sup> Brandenburg (2004), S. 306.

<sup>20</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 29 f.

Senkung des Krankenstandes von 1% schlagen 230 Ausfalltage/Jahr weniger zu Buche - unter dem Strich spart das Beispielunternehmen damit 57.500 € Ausfallkosten pro Jahr.

- Am Beispiel eines Großunternehmens wie der Volkswagen AG lässt sich aufzeigen, dass eine Senkung des Krankenstandes um 1% bei einer Beschäftigungsgröße von ca. 103.000 Mitarbeitern sogar eine Einsparung für das Unternehmen von etwa 46 Millionen € pro Jahr bedeutet.

Generell muss hierzu aber noch angeführt werden, dass sich häufig der Nutzen von Maßnahmen und Programmen des Gesundheitsmanagements nicht exakt quantifizieren und geldlich bewerten lassen, womit hier die Logik und Erfahrungen den Nutzen ausdrücken.<sup>21</sup>

Allerdings darf diese Thematik eines Managements der Gesundheit nicht nur auf eine Erhöhung der Gesundheitsquote mit damit verbundener Kostensenkung reduziert werden, da der Schutz und die Förderung der Mitarbeitergesundheit eindeutig eine humanitäre sowie soziale Verpflichtung darstellen.<sup>22</sup> Diese ergibt sich auch aus der Fürsorgepflicht eines Unternehmens in Bezug auf seine Mitarbeiter.<sup>23</sup> Dabei sollte sich vor Augen geführt werden, dass sich im Umgang mit den Beschäftigten, in der Art und im Ausmaß ihrer gesundheitlichen Betreuung, immer auch die Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens (mit Elementen wie Beteiligung, Fürsorge, etc.) widerspiegelt.<sup>24</sup>

Ein ausdifferenziertes Gesundheitsmanagement im Betrieb erbringt hierzu einen wichtigen Beitrag: „Ein innovatives Gesundheitsmanagement fördert und erhält Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und nutzt sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern. Denn Gesundheitsmanagement führt nicht nur zu mehr Gesundheit im Betrieb, sondern verbessert auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.“<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Brandenburg (2004), S. 317 und auch Thiehoff (2004), S. 57.

<sup>22</sup> Vgl. Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 231 und auch Hartz (2000), S. 160.

<sup>23</sup> Vgl. Marschall/Brandenburg (1998), S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. Brandenburg (2004), S. 305.

<sup>25</sup> Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 231.

Um den Bogen zu schließen, soll an dieser Stelle natürlich darauf hingewiesen werden, dass im Kontext des Gesundheitsmanagements auch die rechtlichen Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (z.B. Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Unfallverhütungsvorschriften etc.), in dessen Rahmen sich die Betriebe bewegen, erfüllt werden.<sup>26</sup>

### **2.1.2 Abgrenzung von betrieblicher Gesundheitspolitik, betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Nachdem zuvor für die besondere Bedeutung eines Managements von Gesundheit sensibilisiert wurde, soll nun eine genauere begriffliche Einordnung und Abgrenzung erfolgen. Dies wird notwendig, da im Bereich der betrieblichen Gesundheit nur ein ganzheitlicher, im Unternehmen implementierter und von allen Beteiligten gelebter Ansatz zielführend sein kann.

Zunächst soll an dieser Stelle eine notwendige Soll-Vorstellung zum Umgang mit dem Gebilde Gesundheit im Unternehmen über den Begriff der betrieblichen Gesundheitspolitik eingeführt werden:

„Betriebliche Gesundheitspolitik legt fest, wie das Thema Gesundheit in einer Organisation behandelt werden soll: mit welchen Grundsätzen und Zielen. Sie legt die Entscheidungswege, Zuständigkeiten und den Ressourcenverbrauch fest sowie den erforderlichen Qualifikationsbedarf.“<sup>27</sup>

Auf diesem Fundament aufbauend soll nun der Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung eingeführt werden:

Der Begriff der Gesundheitsförderung schließt allgemein die Entwicklung und den Einsatz von allgemeinen Strategien und speziellen Taktiken ein, um das Risiko der Erkrankung zu eliminieren bzw. zumindest zu reduzieren.<sup>28</sup> Um den Begriff der

---

<sup>26</sup> Vgl. Marschall/Brandenburg (1998), S. 7. Siehe zu den Gesetzen näher Höfle/Zinke/Brückner/Kramer-Berning (2002), S. 7 ff. und Rudow (2004), S. 88 ff.

<sup>27</sup> Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2004), S. 113.

<sup>28</sup> Vgl. Zimbardo/Gerrig (2004), S. 583.

Gesundheitsförderung allerdings genauer fassen zu können, soll sich an folgender Definition orientiert werden:

„Unter betrieblicher Gesundheitsförderung werden in der Regel punktuelle, zeitlich befristete Einzelmaßnahmen zur Verhaltensprävention bezeichnet, ohne dass damit notwendigerweise ein Prozess der Organisationsentwicklung angestoßen wird.“<sup>29</sup>

In dieser Definition wird deutlich, dass die betriebliche Gesundheitsförderung herkömmliche Maßnahmen im Arbeitsschutz ergänzt und erweitert. In diesem Sinne ist Gesundheitsschutz auf das bereits Vorhandene, den Bestand, gerichtet, wogegen eine Gesundheitsförderung kurzfristig verbessern möchte.<sup>30</sup> In diesem Kontext ist auch die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997) angesiedelt, die beinhaltet, dass die betriebliche Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Aktivitäten von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Gesundheits- und Wohlbefindensverbesserung am Arbeitsplatz umfasst.<sup>31</sup>

Allerdings wird auch offensichtlich, dass es sich bei der Gesundheitsförderung nur um einzelne Gesundheitselemente handelt, die in das Unternehmen für kurze Zeit getragen werden, ohne dass es sich um ein geschlossenes, nachhaltiges, umfassendes und in die Kultur verankertes Gesundheitssystem handelt. Dieses findet sich allerdings in dem Konstrukt des betrieblichen Gesundheitsmanagements wieder: „Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement wird das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten verstanden. Von Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung unterscheidet es sich durch die Integration in die Betriebsroutinen und ein kontinuierliches Betreiben der vier Kernprozesse Diagnostik, Planung, Interventionssteuerung und Evaluation.“<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2004), S. 113.

<sup>30</sup> Vgl. Meifert/Kesting (2004), S. 340.

<sup>31</sup> Vgl. [http://www.sozialversicherung.at/esvapps/page/page.jsp?p\\_pageid=110&p\\_id=5&p\\_menuid=4651](http://www.sozialversicherung.at/esvapps/page/page.jsp?p_pageid=110&p_id=5&p_menuid=4651) (27.05.2004).

<sup>32</sup> Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2004), S. 113.

### 2.1.3 Aufgaben und Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Bisher sollte schon deutlich geworden sein, dass ein Gesundheitsmanagement sowohl dem jeweiligen Unternehmen als auch seinen Mitarbeitern dient: Einerseits erbringt es einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg hinsichtlich Qualität und Produktivität, andererseits erfahren die Mitarbeiter dadurch ein verbessertes Wohlbefinden sowie eine bessere Gesundheit.<sup>33</sup> Damit kann auch ausgedrückt werden, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das das Ziel einer Erhaltung und Förderung der Mitarbeitergesundheit verfolgt, äquivalent ist mit nachhaltig wirksamen Investitionen in das Human Capital. Damit erbringt ein Gesundheitsmanagement einen merklichen Mehrwert zur Personal- und Organisationsentwicklung, ist aber auch Bestandteil des Qualitätsmanagements, indem es einen Beitrag zur Erhöhung der Produkt-, Arbeits- und Prozessqualität liefert.<sup>34</sup> Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sind also zusammenführend stets sozialer und ökonomischer Natur.

Weiterhin sollte aber auch schon spürbar geworden sein, dass ein Gesundheitsmanagement nur ganzheitlich und integriert durchgeführt werden kann: „Gesundheitsmanagement betrifft im Betrieb den Umgang von Menschen mit Menschen an jedem Ort, zu jeder Zeit und bei allen Gelegenheiten. Gesundheitsmanagement kann nicht angeordnet oder eingeführt werden; Gesundheitsmanagement folgt keinen verkündeten Leitsätzen, Gesundheitsmanagement kann nur als impliziter Teil von Führungsstrategie und Führungsverhalten wirksam werden; Gesundheitsmanagement kann von Führungspersonen in einen Betrieb nur hineingelebt werden.“<sup>35</sup>

Ein Gesundheitsmanagement ist also stets ein Anliegen des gesamten Unternehmens und richtet sich generell an alle Mitarbeiter: Die einzelnen, den Mitarbeiter unterstützenden, zuständigen Partner sind nicht nur der betriebsärztliche Dienst, sondern auch das Personal- / Sozialwesen, die Arbeitsgestaltung, die Ar-

---

<sup>33</sup> Vgl. Hartz (2000), S. 159 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Brandenburg (2004), S. 308.

<sup>35</sup> Jancik (2002), S. 16.

beitssicherheit, der Betriebsrat, Betriebsbeauftragte sowie die Betriebsleitung.<sup>36</sup> Somit muss hier auch betont werden, dass sich das betriebliche Gesundheitsmanagement also nicht nur an Risikogruppen, wie z.B. Beschäftigte mit besonders physisch belastenden Tätigkeiten, richtet: Die Hauptaufgaben des Gesundheitsmanagements erstrecken sich somit von der Prävention (Krankheitsvorbeugung) bis hin zur Gesundheitsförderung (Gesundheitsentwicklung des arbeitenden Menschen).<sup>37</sup> Gesundheit sollte immer eine kollektive Aufgabe im Unternehmen sein!

Das Gesundheitsmanagement ist stets fest integriert in die Unternehmens- sowie Personalpolitik und erfordert eine kontinuierliche Erfolgskontrolle und Fortentwicklung, womit sich das Management der Gesundheit bedingungsbezogen (verhältnisorientiert) und personenbezogen (verhaltensorientiert) ausweist.<sup>38</sup> In diesem Kontext kann man als Beispiel aus der Praxis Uwe Brandenburg folgen: „Gesundheitsmanagement umfasst bei VW die Gesamtheit der systematisch aufeinander bezogenen Maßnahmen, die dem Erhalt und der Förderung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit (KÖNNEN) und der Leistungsbereitschaft (WOLLEN) der Mitarbeiter dienen, und die damit notwendigen Voraussetzungen gewährleisten (DÜRFEN).“<sup>39</sup>

Darüber hinaus sollte der Aspekt der Information und Kommunikation eine wichtige Aufgabe in der Zielsetzung des Gesundheitsmanagements sein:<sup>40</sup> Die Beschäftigten haben gerade aufgrund des rasanten technologischen Wandels ein berechtigtes Interesse an einem stets aktuellen Wissen um Gesundheitsgefahren in ihrem Berufsumfeld, das aber nur über ein kontinuierliches Erfahren, Lernen sowie Überdenken erfahren werden kann. Das bedeutet, dass aktuelles Wissen mit dem Inhalt der beruflichen Gesundheitsgefahren durch ein faktenfundiertes Informationsmanagement alle Erwerbspersonen im Betrieb erreichen soll. Gleichzeitig soll in diesem Kontext das Gesundheitsmanagement die Wahrnehmung für die Sichtweisen anderer Personen fördern und lösungsgerichtetes Arbeiten ermög-

---

<sup>36</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 324.

<sup>37</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 22.

<sup>38</sup> Vgl. Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 232.

<sup>39</sup> Brandenburg (2004), S. 307.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Jancik (2002), S. 18 f.

lichen. Möglichkeiten bieten hier unter anderem die Installation und das „Leben“ von Mitarbeitergesprächen, Workshops, Arbeitskreisen, Mitarbeiterbefragungen und diversen betriebsinternen Printmedien. Um den Kommunikations- und Informationsansatz an dieser Stelle zu komplettieren muss erwähnt werden, dass Information und Kommunikation nicht nur innerhalb eines Unternehmens stattfinden sollte, sondern auch den Dialog mit externen Institutionen wie z.B. Sozialversicherungsträgern, Haus-/Fachärzten und der Wissenschaft umfassen sollte.<sup>41</sup> Das komplette Spektrum soll die folgende Abbildung 1 aufzeigen, die das Modul „Information und Kommunikation“ im Gesundheitsmanagement bei Volkswagen beinhaltet:

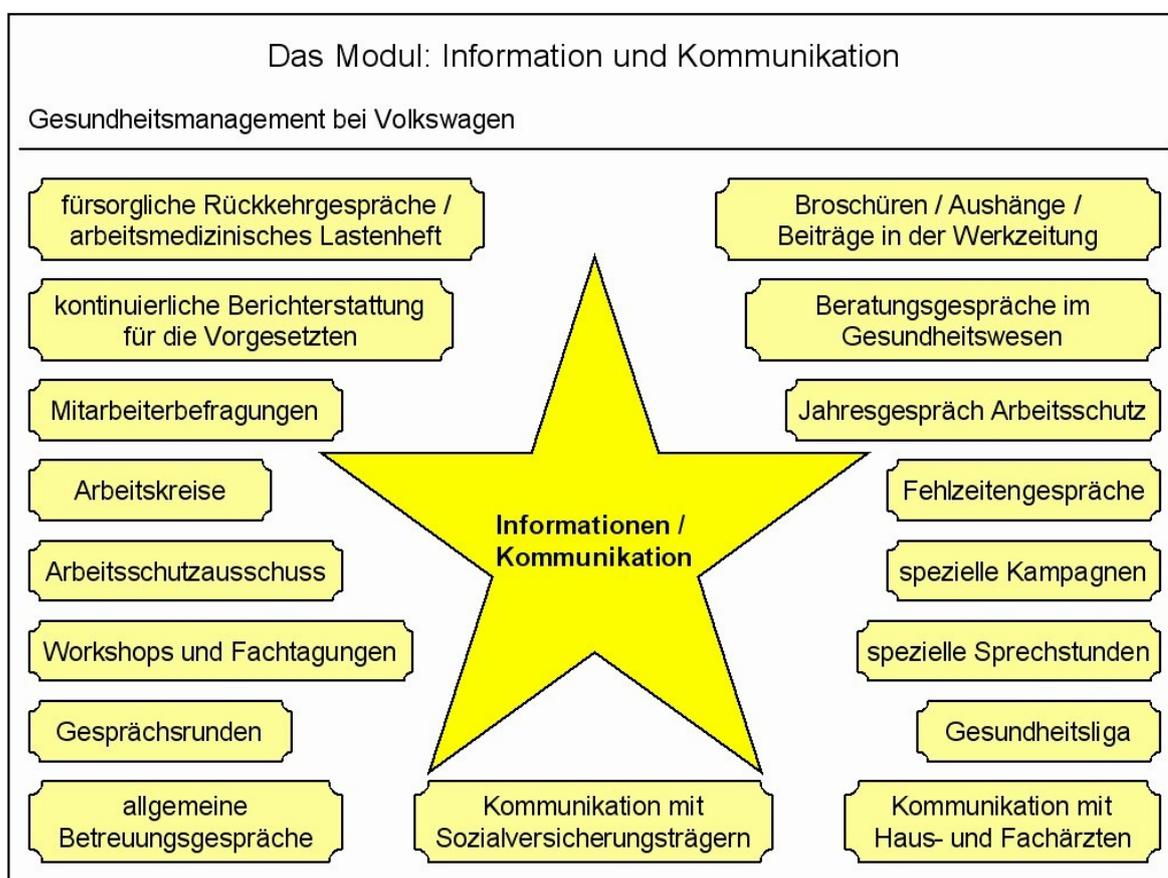


Abb. 1: Das Modul »Information und Kommunikation«  
Quelle: Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 236

<sup>41</sup> Vgl. Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 235.

Aus dieser Sicht heraus kann der Aufzählung der Einzelziele des Gesundheitsmanagements durch Uwe Brandenburg am Beispiel von Volkswagen gefolgt werden: „Neben der Erfüllung arbeitsschutzrechtlicher Vorschriften zielt das Gesundheitsmanagement bei VW darauf ab, die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern, deren Engagement zu erhalten oder zu steigern, die bei den Mitarbeitern vorhandene Kompetenz zu nutzen und weiterzuentwickeln, die Qualität (Prozesse und Produkte) zu verbessern, die Kundenbeziehungen (unternehmensintern und -extern) zu optimieren, den Gesundheitsstand im Betrieb zu erhöhen und auf hohem Niveau zu stabilisieren, und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.“<sup>42</sup>

Als weiter ausdifferenzierte Einzelziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zählt Bernd Rudow die Gesundheitskultur (ethnischer Aspekt - gesundheitsbezogene Grundannahmen, Werte, Normen, Regeln und Symbole als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur), den Gesundheitsstand (wirtschaftlicher Aspekt - niedriger Krankenstand und geringe Fehlzeiten), das Organisationsklima (Erlebensaspekt - längerfristige Stimmungs- und Gefühlslage der Mitarbeiter), eine gesundheitsgerechte Organisationsstruktur (Organisationsaspekt - gesundheitsgerechte Organisationsgestaltung), eine gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung (ökologischer Aspekt - ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes, persönliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben und soziale Arbeitsbedingungen), das Gesundheitsverhalten (Verhaltensaspekt - kollektives Gesundheitsverhalten), gesunde Produkte oder Dienstleistungen (Kundenaspekt - ökologische, gesundheitsverträgliche und befindensförderliche Produktion und Produkte) sowie die Gesundheit der Gemeinde (Kommunalaspekt – Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinem räumlichen Umfeld) auf.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Brandenburg (2004), S. 309.

<sup>43</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 24 ff.

## **2.2 Vernetzung und Implementierung der Qualitätselemente für ein systematisches, erfolgreiches Gesundheitsmanagement**

Wie schon ausgeführt, sind Gesundheitsschutz und -förderung Aufgabe aller Akteure im Betrieb, womit letztendlich jeder einzelne Mitarbeiter bei dieser Gemeinschaftsaufgabe in den Blickpunkt rückt.<sup>44</sup> Damit wird offensichtlich, dass ein umfassendes Gesundheitsmanagement nicht alleine eine einzelne verantwortliche Organisationseinheit betreiben kann, wenn eine nachhaltige Umsetzung das Ziel sein soll. Vielmehr sollte der Schwerpunkt auf einer fundierten Verankerung auf oberster Ebene, einem vorbildlichen Vorleben sowie Fördern durch die Führungskräfte und damit letztendlich auf ein "Leben" dieser Thematik auf sämtlichen Ebenen liegen.<sup>45</sup> Damit verbieten sich einzelne unsystematische, wenig bedarfsgerechte Spontanaktivitäten aus dem täglichen Arbeitsleben heraus. In diesem Sinne ist es zur Zusammenführung also wichtig, folgendes festzuhalten: Ein „... wirksames Gesundheitsmanagement kann gezielt in betriebliche Strukturen und Prozesse eingefügt werden. Gesundheitsmanagement kann auf der Basis rationaler Entscheidungen betrieben werden. Gesundheitsmanagement ist gezieltes und bewusstes Einarbeiten gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und Heilung unterstützender Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil.“<sup>46</sup>

Im folgenden soll nun auf die Ausgestaltung und Implementierung der Qualitätselemente im Gesundheitsmanagement eingegangen werden - dabei soll sich an der auf der folgenden Seite angeführten Abbildung 2 orientiert werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund eines systematischen Vorgehens, das sich im Mittelpunkt mit den Elementen Diagnose, Vorbereitung/Planung, Interventionsdurchführung sowie Erfolgsbewertung methodisch am Projektmanagement orientiert:

---

<sup>44</sup> Vgl. Hartz (2000), S. 160.

<sup>45</sup> Vgl. Kesting/Meifert (2004), S. 29.

<sup>46</sup> Jancik (2002), S. 15.

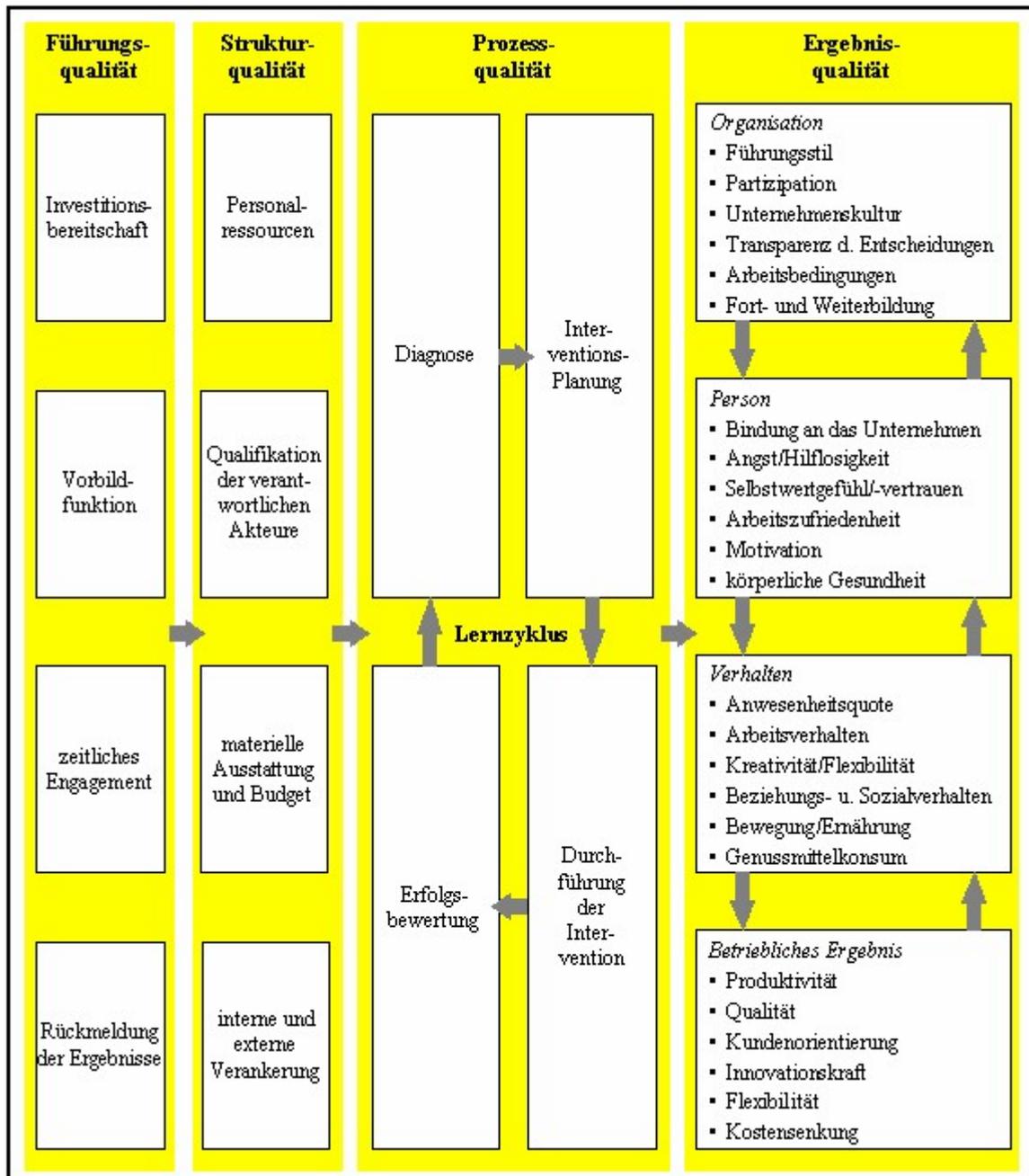


Abb. 2: Qualitätselemente eines in den Betrieb integrierten und systematisch betriebenen Gesundheitsmanagements

Quelle: Badura (2000), S. 32

Zu Beginn muss hier zunächst eine Zieldefinition stehen, die den unternehmensspezifischen Handlungsrahmen absteckt: Warum also wird ein Gesundheitsmanagement benötigt? Was soll mit dem Gesundheitsmanagement erreicht werden?

Welche Module können beim spezifischen Aufbau des Gesundheitsmanagements zum Tragen kommen?

An diesem Punkt muss der Start von der obersten Managementebene erfolgen, da es auch um die Bereitstellung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen geht.<sup>47</sup> Hierfür wird beim Management die wirkliche Überzeugung von der Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements benötigt. In diesem Zuge muss dann der Übergang zur unmittelbaren Partizipation aller Mitarbeiter erfolgen, da diese die unmittelbaren Experten für die Verbindung zwischen Betrieb, Arbeit sowie Gesundheit darstellen: Es geht um die Motivierung sowie Befähigung der Mitarbeiter zur Beteiligung am Gesundheitsmanagement von Beginn an und über den ganzen Prozess, z. B. mittels Mitarbeiterbefragungen, Schulungen und Workshops - es geht gleichzeitig aber auch um die aktive Mitarbeit von Führungskräften, Personal- / Betriebsräten sowie der Gesundheitsexperten über beispielsweise Projektgruppen.

In diesem Zuge befindet man sich bereits in der Diagnosephase, in der die Gesundheitsberichterstattung, eine Unternehmensdiagnose bezüglich des Zustandes der gesundheitsförderlichen Organisations-Voraussetzungen und besagte Mitarbeiterbefragungen greifen können.

Auf der Basis der gewonnenen Analyseergebnisse kann nun nahtlos in Planung und konkrete Durchführung der Interventionen übergegangen werden: Auf der Grundlage der Setzung von Prioritäten müssen eindeutige Handlungsfelder definiert sowie Zielbereiche konkreter Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Ergebnisqualität) generiert werden: Denkbar sind hier z.B. körperliche Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Fort- und Weiterbildungen, Anwesenheitsquote, Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und damit auch langfristige Kostensenkungen.<sup>48</sup>

Den Abschluss sollte immer eine Evaluation (Erfolgsbewertung) dieser Ergebnisqualitäten bilden: Kurz-, mittel- und langfristig wird erwartet, dass sich mit dem

---

<sup>47</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Kesting/Meifert (2004), S. 36 f.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Kesting/Meifert (2004), S. 36 ff. und auch Badura (2000), S. 32.

Abbau von Belastungen und der Förderung von Ressourcen positive Veränderungen in der Arbeits- und auch Lebenszufriedenheit einstellen.<sup>49</sup>

In der Praxis bietet sich hier eine Mischung aus Experimentellem Design und Pretest-Posttest Design an. Das Experimentelle Design hat die Bildung einer äquivalenten Versuchs- und Kontrollgruppe bei simultaner Kontrolle umgebender Variablen zum Inhalt. Bei dem Pretest-Posttest Design wird an ein und derselben Stichprobe eine vorher-nachher Untersuchung vollzogen:<sup>50</sup> „Die gemeinsame Bewertung der Angemessenheit der Zielverfolgung und die Bewertung der Zielerreichung bietet den Führungspersonen auf allen Ebenen nicht nur die Bewertung der Tätigkeit und insbesondere des Führungsverhaltens sondern ermöglicht in einer Belegschaft auch eine Kommunikation über die Wahrnehmungen der Meinungsbilder, Befindlichkeiten und Stimmungen. Die entsprechenden Zielvereinbarungen sowie die Beurteilung der Zielverfolgung und der Zielerreichung ermöglichen ein zielorientiertes, systemorientiertes und am Menschen ausgerichtetes Gesundheitsmanagement.“<sup>51</sup>

Für diesen Prozess des Aufbaus und der Vernetzung eines in den Betrieb integrierten ganzheitlichen Gesundheitsmanagements sollen die folgenden Aspekte hervorgehoben werden:

Zunächst ist es sinnvoll, eine gemeinsame Ausarbeitung und Einsetzung eines schriftlich formulierten Firmenleitbildes, in dem der Erhalt sowie die Förderung der Gesundheit aller Betriebsangehörigen (auch schriftlich) fixiert wird, vorzunehmen. Generell sollten in diesem Zuge die Mitarbeiter stets in die Pläne, Vorgehensweisen und den jeweiligen Stand der Umsetzung eingebunden und darüber informiert sein.

Damit ergibt sich die Hinwendung zur Unternehmenskultur, da alle Geschehnisse in einem Unternehmen und das, was in der Öffentlichkeit darüber berichtet wird, einen fundamentalen Einfluss auf das Mitarbeiter-Wohlbefinden hat. Die Fach-

---

<sup>49</sup> Vgl. Liepmann/Felfe (2002), S. 165.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Kesting/Meifert (2004), S. 38 f.

<sup>51</sup> Jancik (2002), S. 127 – Hervorhebung entfernt (Anm. d. Verf.).

literatur offeriert aufgrund unterschiedlicher Blickfelder inzwischen eine ganze Reihe von Definitionen zur Unternehmenskultur, aus denen für diese Arbeit die folgenden zwei Definitionen herausgegriffen werden sollen: „Unternehmenskultur kann ... begriffen werden als die Gesamtheit von Grundannahmen, Werten und Normen, die in einer Unternehmung gemeinsam getragen und gelebt werden. Kultur formt sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmungsmitglieder und steuert umgekehrt ihr Verhalten. Sie konkretisiert sich in Symbolen als sichtbare Ausdrucksformen.“<sup>52</sup> „Die Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit der in einem Unternehmen tradierten, zeitspezifischen, auch über Symbole und Artefakte erfahrbaren Wertvorstellungen, Normen und Verhaltenserwartungen, die das Denken und Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen. ... Den Kern der Unternehmenskultur bilden die gemeinsam geteilten (Soll-Kultur) und gelebten Werthaltungen (Ist-Kultur) einer Organisation.“<sup>53</sup>

In diesem Sinne orientieren sich die Mitarbeiter einerseits an der Kultur ihres Unternehmens dahingehend, was als richtig und wichtig erachtet wird (verinnerlichte „implizite Spielregeln“), wodurch die Kommunikation und Kooperation bestimmt werden. Andererseits haben alle Organisationsmitglieder über ihre Handlungen, Denk- und Verhaltensmuster aber selber auch wieder verändernden Einfluss auf die Unternehmenskultur.<sup>54</sup> Eine Unternehmenskultur ist somit stets ein aus der Vergangenheit herrührendes Ergebnis, aber immer auch ein sich kontinuierlich entwickelnder Prozess.<sup>55</sup>

Das bedeutet, dass die Unternehmenskultur das soziale Verhalten und das Betriebsklima, die wiederum auch maßgeblich auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter einwirken, beeinflussen, gleichzeitig jedes einzelne Organisationsmitglied aber auch über sein Wesen und allen seinen Aktionen einen Beitrag zu einem mehr oder weniger „gesunden“ Unternehmen leistet bzw. leisten kann. Somit sollte eine Gesundheits- inklusive Sicherheitskultur eine integrale Komponente in der Unternehmenskultur sein. Diese Gesundheitskultur kann sich durch

---

<sup>52</sup> Steinle/Eggers/ter Hell (1994), S. 130.

<sup>53</sup> Wunderer (2003), S. 154 – Hervorhebungen entfernt (Anm. d. Verf.).

<sup>54</sup> Vgl. auch Scholz/Hofbauer (1990), S. 55.

<sup>55</sup> Vgl. Berkel (1997), S. 18.

zahlreiche Merkmale ausdrücken, was in der folgenden Abbildung 3 aufgezeigt werden soll:

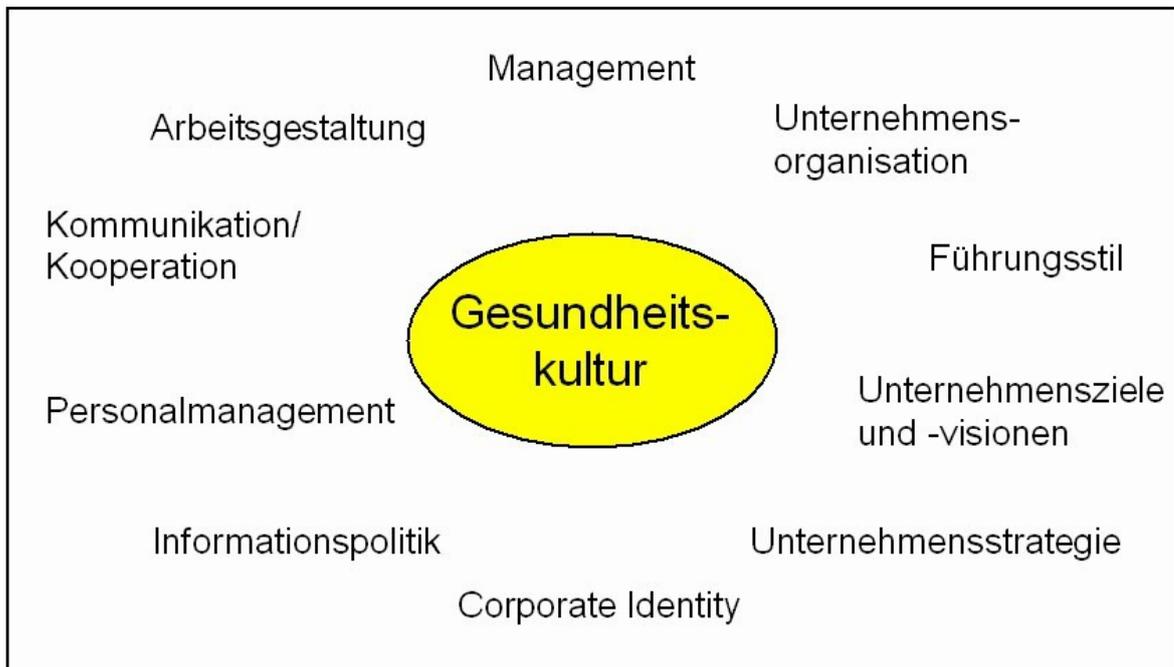


Abb. 3: Indikatoren einer Gesundheitskultur

Quelle: Rudow (2004), S. 26

Aus den vorangegangenen Ausführungen und aus den obigen Abbildungen soll hier nochmals hervorgehoben werden, dass das beispielhafte Vorleben wünschenswerter Verhaltensweisen durch Vorgesetzte eine besondere Relevanz erfährt. Es ist unbestritten, dass das Verhalten der Führungskräfte einen signifikanten Einfluss auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter ausübt. Als Essenz aus diesen Erkenntnissen ergibt sich, dass ein Gesundheitsmanagement als veränderte Grundeinstellung in das tägliche Denken und Handeln der Führungskräfte unabdingbar Einlass finden muss - ein Gesundheitsmanagement wird damit auch zur gelebten Verantwortung der Führung.<sup>56</sup> Nur ein kooperativer, kommunikativer und situativer Führungsstil, der Sinnstiftung und -vermittlung in den Focus rückt, kann hier zielführend sein, da sich durch Wertschätzung und Informationsteilung der Vorgesetzten Vertrauen sowie Arbeitsmotivation und -zufrie-

<sup>56</sup> Vgl. Jancik (2002), S. 24.

denheit der Mitarbeiter leichter einstellen kann. Dies sollte flankiert werden durch ein Personalmanagement, das folgende Aspekte in den Vordergrund rückt:<sup>57</sup>

- allgemeine Betreuungsgespräche,
- fürsorgliche Rückkehrgespräche nach Abwesenheit durch Krankheit,
- eine regelmäßige Gesundheitsstandsberichterstattung sowie
- Arbeitsschutzausschuss und Arbeitskreise zur Gesundheit,
- hierarchieübergreifende Kommunikation und Wissensteilung,
- die generelle Institutionalisierung von Angeboten in Bezug auf Beratungsgesprächen sowohl im Rahmen einer medizinischen Betreuung als auch hinsichtlich der später noch darzulegenden Mobbing-Betreuung.

Die besondere Relevanz der Führung für das betriebliche Gesundheitsmanagement soll in Gliederungspunkt 5.4.2 noch genauer dargelegt werden.

Das Personalwesen übernimmt in diesem Zusammenhang alle Organisations- und Verwaltungsaufgaben, wobei die Aufzeichnung und Analyse von Fehlzeiten einen zentralen Faktor darstellt.

Da das betriebliche Gesundheitsmanagement ein gesamtunternehmerisches Anliegen ist, soll hier auch kurz auf die Notwendigkeit eines betriebsärztlichen Dienstes eingegangen werden: „Die Basis des Gesundheitsmanagements im Betrieb ist traditionell eine hochwertige, bedarfsgerechte und umfassende medizinische Betreuung. Sie ist nicht nur klassische Diagnose und Therapie von Berufserkrankungen, sondern umfasst ferner Arbeitsplatzbegehungen, die medizinisch-psychologische Beratung und Betreuung der Beschäftigten sowie auch die Organisation der ersten Hilfe.“<sup>58</sup> Hierbei haben die Betriebsärzte nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) auch für den Arbeitgeber eine besondere Aufgabe zu erfüllen: Sie unterstützen beim Arbeitsschutz sowie bei der Unfallverhütung in sämtlichen Fragen des Gesundheitsschutzes und beraten in arbeitspsychologischen, -physiologischen und -hygienischen Aspekten.<sup>59</sup> Wie in Gliederungspunkt

---

<sup>57</sup> Vgl. hierzu auch Rudow (2004), S. 350.

<sup>58</sup> Rudow (2004), S. 348.

<sup>59</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 324.

2.1.3 schon erwähnt, wird der betriebsärztliche Dienst, das Personal-/Sozialwesen und die Führungskräfte durch weitere Partner flankiert, wobei hier noch der Betriebs-/Personalrat hervorgehoben werden soll, der auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (Mitwirkungsrechte) die sozialen, gesundheits- und sicherheitsrelevanten Interessen aller Arbeitnehmer vertritt.<sup>60</sup>

Zusammenfassend soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement modulartig aufgebaut ist, damit ein problem- und zielgruppenbezogenes Handeln möglich wird. Die einzelnen Elemente sollten systematisch miteinander vernetzt werden bzw. sein. Aus diesem Grunde kann für diese Arbeit dem folgenden Abbildungs-Beispiel zum Aufbau des Gesundheitsmanagements bei Volkswagen gefolgt werden (siehe Abbildung 4 nächste Seite). Das bedeutet konkret: „Nicht ein formales Gesundheitsmanagementsystem oder das episodenhafte Aneinander reihen von möglichst vielen und kostspieligen Projekten zur „Gesundheitsförderung“ oder „Prävention“ beschreibt das Wesen eines wirksamen Gesundheitsmanagements, sondern die durchgehend positive Einstellung zu den Menschen. Das entscheidende Kennzeichen für eine Organisation mit einem gelebten und erfolgreichen Gesundheitsmanagement ist eine gute Erlebnisqualität der Arbeit sowie die Vitalität und der Erfolg, sowohl die der Organisation als auch die der Menschen, die in ihr arbeiten.“<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Rudow (2004), S. 325.

<sup>61</sup> Jancik (2002), S. 24.

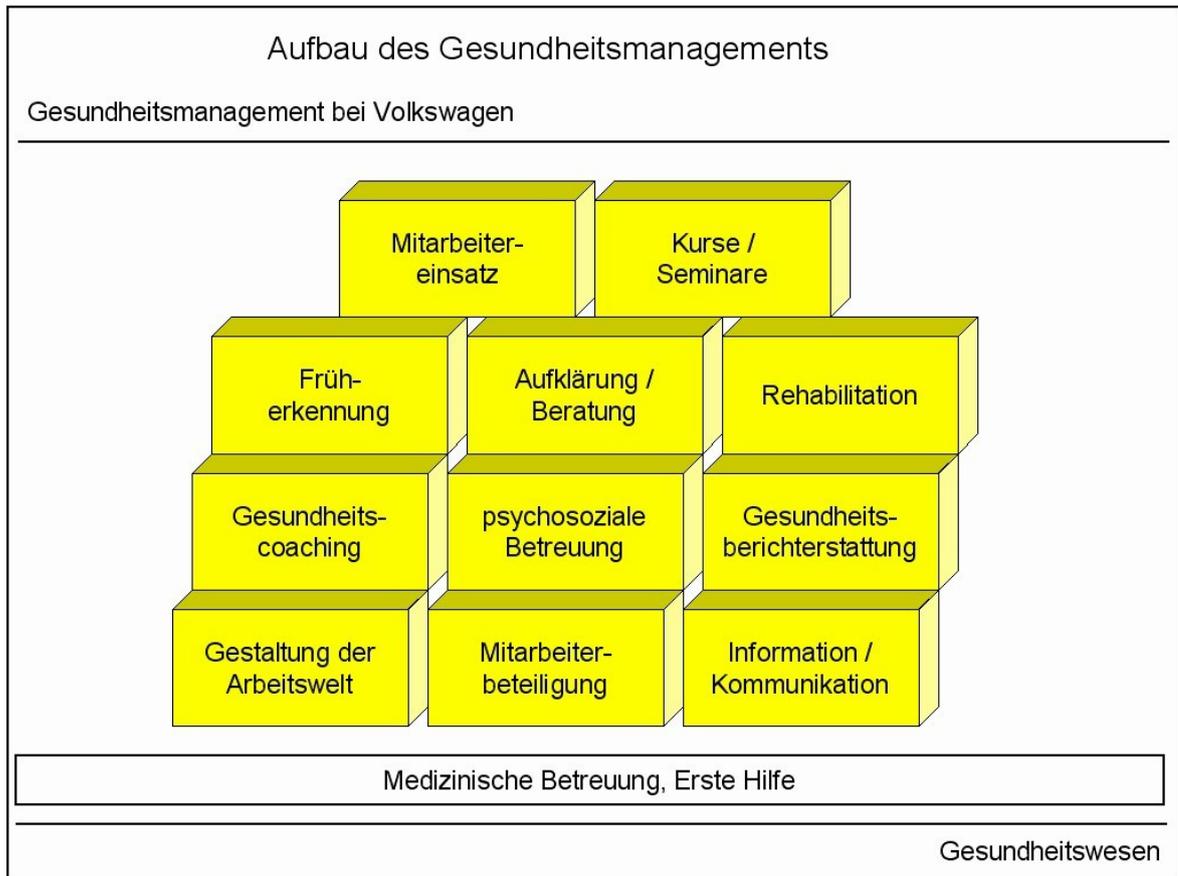


Abb. 4: Aufbau des Gesundheitsmanagements

Quelle: Briam/Brandenburg/Marschall (2000), S. 233

### **3 Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements**

#### **3.1 Das Umfeld für Mobbinghandlungen im Arbeitsleben**

Anknüpfend an Kapitel 1, das ja bereits kurz auf die vielschichtigen Gründe für die Entstehung von Mobbing eingegangen ist, soll in diesem Kapitel 3 schwerpunktmäßig auf das breite (Mobbing-)Umfeld hingewiesen werden, das neben den organisatorischen Problemen verstärkt auch auf die zwischenmenschlichen Probleme mit Mitarbeitern und Vorgesetzten fokussiert und damit erste Ursachenfelder aufzeichnet.

Ferner sollen neben den verschiedenen Definitionen, die Mobbing mit seinen verwandten Begriffen wie Bossing und Bullying ausdifferenzieren, auch die 45 Mobbinghandlungen von Leymann erwähnt werden, um auszusagen, was Mobbing insgesamt charakterisiert. Ferner werden natürlich auch die Begriffe Kommunikation, Wirtschaftskommunikation, Interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation sowie Betriebsklima definitorisch unterlegt. Anschließend wird im Gliederungspunkt 3.2.3 noch auf das Phasenmodell von Leymann eingegangen, das - von der Entstehung, bis zum möglichen Endstadium - den typischen Verlauf von Mobbing nachzeichnet. Damit soll in diesem Kapitel bereits ein erster Überblick gegeben werden, der Verständnis für und Einblick in diese Thematik anstrebt.

Von den meisten Forschergruppen wird Mobbing in einen stresstheoretischen Kontext gestellt - mit der Begründung, dass Mobbing in der Verknüpfung mit betrieblichen Belastungssituationen (und hier im Besonderen die Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen oder auch mit Untergebenen) seine Entstehung hat. In diesem Zusammenhang lässt sich Mobbing als eine extreme Form sozialer Stressoren einordnen.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 2.

Die realen Rahmenbedingungen, die in den jeweiligen Institutionen vorhanden sind (Unternehmen und Behörden), sind durch die in ihr arbeitenden Menschen institutionalisiert worden. An dieser Stelle soll der Versuch einer differenzierten Strukturierung vorgenommen werden, Mobbing und seine Handlungen näher zu beleuchten.

Schikanen und Psychoterror in der Arbeitswelt hat es schon immer gegeben. Diese Thematik ist Gegenstand vieler Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit schon seit Beginn der Jahrhundertwende.<sup>63</sup>

In den letzten 10 Jahren ist der Begriff Mobbing weitestgehend in den öffentlichen Sprachgebrauch übernommen worden. Verschiedene Forschergruppen haben durch diverse Studien zum Thema Mobbing dazu beigetragen.<sup>64</sup>

Bereits der Ethologe Konrad Lorenz benutzte den Begriff Mobbing um das Verhalten von Beutetieren zu beschreiben, die sich zusammenrotten um wiederum andere Beutetiere anzugreifen, denen sie als Einzelangreifer unterlegen gewesen wären.<sup>65</sup>

Basierend auf den vorhandenen Studien von Konrad Lorenz übernahm der schwedische Arzt Peter-Paul Heinemann den Begriff Mobbing. Dieser beschrieb in den 60er und 70er Jahren systematisch ein Gruppenverhalten von Kindern auf dem Schulhof, das sehr rohe Züge trug und Kinder in Extremsituationen in eine soziale Situation brachte, die zuweilen mit Selbstmord endete.<sup>66</sup>

Wurde in früheren Zeiten primär schikanöses Verhalten der Vorgesetzten betrachtet, so werden betriebliche Konflikte in der Gegenwart auf unterschiedlichen Ebenen ausgetragen.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Roethlisberger/Dickson (1956), S. 572.

<sup>64</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 1.

<sup>65</sup> Vgl. Leymann (1995), S. 14.

<sup>66</sup> ebenda

<sup>67</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Kratz (2000), S. 13.

Eine repräsentative Umfrage aus Schweden dokumentiert, dass Mobbing auf derselben Hierarchieebene am häufigsten vorkommt. Die Ergebnisse im Einzelnen:

- Mobbing auf derselben Ebene 44%
- Mobbing von oben nach unten 37%
- Kombination Kollegen und Vorgesetzte 10%
- Mobbing von unten nach oben 9%.

Ein weiterer Aspekt, der die Zunahme von Mobbing untermauert, wird in der repräsentativen Forsa-Umfrage von 1996 belegt. Von 1067 befragten Arbeitnehmern fühlten sich 25% durch Intrigen und 20% durch Neid beeinträchtigt.<sup>68</sup> Hiernach scheinen besondere Auslöser für Mobbing negative menschliche Eigenschaften wie Rivalität, übermäßiger Ehrgeiz, Neid, Missgunst und Niederträchtigkeit zu sein.

Darüber hinaus kann ein gefundener Sündenbock für ein Ablenken von eigenen Unzulänglichkeiten herhalten. Generell kann auch festgehalten werden, dass bei hoher Monotonie, Frustration und Ausschließung von Entscheidungsprozessen in der Arbeitstätigkeit Mitarbeiter sich durch Intrigen, Tratsch und Gerüchte ihren langweiligen Berufsalltag aufzulockern versuchen.

Insbesondere ein (auch z.B. durch einen autoritären Führungsstil forciertes) schlechtes Arbeitsklima mit ausbleibender Kommunikation kann mobbingverstärkend wirken.

Aufgrund steigender Bereitschaft zu Gewalt, fehlender Zivilcourage und unterbleibender Hilfe in der Gesellschaft nimmt auch Mobbing als ausgeübte Gewalt in Unternehmen zu.

Ein wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass allen Mobbingfällen Konflikte vorangehen, die auch wegen mangelnder Konfliktfähigkeit nicht richtig ausgetragen wurden und so nun unterschwellig als Mobbingaktivitäten zu Tage treten.

---

<sup>68</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Kratz (2000), S. 14.

Außerdem kann Mobbing als Ausdruck sozialer Spannungen auftreten. Diese Spannungen kanalisieren sich dann in Aggressionen gegenüber anderen (Ersatz-) Personen. Beispielsweise lassen sich hierfür schlechte Arbeitsbedingungen oder ungerecht erscheinende Personalentscheidungen des Vorgesetzten denken, die nicht an diesem "ausgelassen" werden können und so auf bestimmte - nicht allen Gruppennormen gerecht werdende - Mobbingopfer transferiert werden.

Menschliches Miteinander gerät mehr und mehr ins Hintertreffen, da aufgrund der stetigen Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen Druck, raues Arbeitsklima und Existenzängste freigesetzt werden.

In Addition zum vorherigen Punkt müssen verringerte Aufstiegschancen in flacheren und schlankeren Organisationsformen dahingehend gesehen werden, dass nun "Karrieresüchtige" über Ränkespiele, rivalisierendes Verhalten und moralisch verwerfliche Methoden potentielle Konkurrenten ausschalten möchten. Eine optimale Aufgabenerfüllung ist durch diese gebundenen Energien nicht mehr möglich.

In diesem Zusammenhang wird die schon seit vielen Jahren geführte Diskussion bezüglich lean production und Optimierung vorhandener Rationalisierungspotentiale den für unüberwindbar gehaltenen Widerspruch zwischen ökonomischer Effizienz und humaner Gestaltung von Arbeitskonditionen weiter offen halten.<sup>69</sup> Die Folge: Weitere Automatisierung von Arbeitsabläufen und hier explizit im Dienstleistungsgewerbe bewerten D'Alessio / Oberbeck als eine fast schicksalhafte Entwicklung, die über Jahrzehnte sichere Beschäftigungskerne zu zerstören droht.<sup>70</sup>

„Als besonders verwerflich ist eine allein unter monetären Aspekten möglicherweise interessante, ansonsten jedoch äußerst unsoziale und unmoralische »Outplacement-Strategie« einzuordnen: Schwerwiegende Ereignisse wie gravierende Umsatzeinbrüche, Umstrukturierungen oder Firmenkäufe führen zur Freisetzung von Arbeitskräften, die im Unternehmen nicht mehr benötigt werden. Will sich die Firma Gehaltszahlungen oder Abfindungsleistungen ersparen, wird der

---

<sup>69</sup> Vgl. Oberbeck/Neubert (1992a), S. 9.

<sup>70</sup> Vgl. D'Alessio/Oberbeck (1998), S. 43.

»überflüssige« Mitarbeiter quasi »von Amts wegen« gemobbt, um ihn »kostengünstig zu entsorgen«. ... Kündigt schließlich der hinausgeekelte Mitarbeiter »freiwillig«, läßt sich der durch Mobbing erzielte »Gewinn« sogar in Heller und Pfennig beziffern.“<sup>71</sup>

Zapf weist in seinen Forschungen darauf hin, dass der Bereich soziale Stressoren im zwischenmenschlichen Bereich begründet liegt und eine Abgrenzung zu aufgaben-, organisations- und umweltbedingten Stressoren zu erfolgen hat und damit Mobbing als Teilmenge sozialer Stressoren einordnet.<sup>72</sup> Graeff sieht im Gegensatz zu Leymann - der die Ursachen weitestgehend losgelöst von den Merkmalen einer Person sieht - Mobbing letztlich auch als ein Führungsproblem an.<sup>73</sup>

### **3.2 Ganzheitlicher definitorischer Rahmen des Phänomens Mobbing**

#### **3.2.1 Zum Inhalt und zum Umfang von Mobbing: die konfliktbelastete**

##### **Kommunikation**

Seit etwa 1990 steht Mobbing für eine subtile Art von Psychoterror am Arbeitsplatz. Ziel ist es, eine bestimmte Person zu diskreditieren. Dabei muss unterschieden werden, dass nicht die Auseinandersetzungen und Konflikte gemeint sind, die in der Zusammenarbeit mit Kollegen auftreten, sondern gezielte über einen längeren Zeitraum gesteuerte, systematische Handlungen gegen bestimmte Mitarbeiter.<sup>74</sup>

Die Mobbinghandlungen unterscheiden sich nach Grad und Intensität. D.h., dass mit unterschiedlichen Hierarchiestufen sich auch die Mobbinghandlungen unterscheiden lassen. Ziel ist es immer, die Personen in die Isolation und somit in das Abseits zu stellen. Das hat dann zur Folge, dass sie entnervt sind, krank werden und letztendlich den Betrieb verlassen. Männer wählen eher passive Methoden, d.h., sie lassen die Opfer links liegen und ignorieren jeglichen Kommunikations-

---

<sup>71</sup> Kratz (2000), S. 16.

<sup>72</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 2.

<sup>73</sup> Vgl. Graeff (1999), S. 135.

<sup>74</sup> Vgl. Brommer (1995), S. 21 f.

versuch. Frauen agieren aktiver, indem sie ihre vermeintlichen Gegner lächerlich machen, Gerüchte in die Welt setzen und hinter ihrem Rücken über sie herziehen.<sup>75</sup>

Leymann beschreibt Mobbing als negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen), und die sehr oft über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.<sup>76</sup>

Zapf versteht in seinem Beitrag Mobbing dahingehend, dass jemand am Arbeitsplatz von Vorgesetzten, Kollegen und manchmal auch von Untergebenen drangsaliert, schikaniert oder gezielt benachteiligt wird. In diesem Zusammenhang weist Zapf nach, dass Mobbing von den meisten Forschergruppen in einen stresstheoretischen Kontext gestellt wird. Er betont, dass Mobbing als eine extreme Form im Bereich sozialer Stressoren einzuordnen ist.<sup>77</sup>

„Mobbing ist

- eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen,
- bei der die angegriffene Person unterlegen ist und
- von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und
- die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.“<sup>78</sup>

Bei genauerer Betrachtung der Definition fällt auf, dass im 3. Punkt der Aufzählung von direkten und indirekten Angriffen gesprochen wird. Es ist verwunderlich, dass die direkten und indirekten Angriffe auf die Zielperson genannt werden, da diese

---

<sup>75</sup> Vgl. Diergarten (1994), S. 14 f.

<sup>76</sup> Vgl. Leymann (1999), S. 21.

<sup>77</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 2.

<sup>78</sup> DGB (1997), S. 3.

Unterscheidung redundant ist. Fraglich ist auch, ob alle genannten Kriterien notwendig sind, um Mobbing zu definieren.

Bei Betrachtung dieser Definition werden mehrere Elemente erkennbar:

Eine bestimmte Situation in einem abgegrenzten sozialen Rahmen ist Voraussetzung für Mobbing. Mobbing geschieht zum Beispiel im Arbeitsleben oder im Sportverein.

Ferner ist erkennbar, dass die Definition zwischen zwei verschiedenen Klassen von Handelnden unterscheidet, nämlich zwischen der unterlegenen Einzelperson und der angreifenden Person. In diesem Zusammenhang ist es von geringer Bedeutung, ob die angreifende Person auf gleicher Ebene steht oder vorgesetzte Person ist.

Der auslösende Aspekt von Mobbing ist immer die konfliktbelastete Kommunikation. In der zwangsläufig häufigen personalen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeitern zu Mitarbeitern, die überwiegend fachlich aber oft auch im privaten Bereich entsteht, überwiegt die oben erwähnte defizitäre Kommunikation. Es ist dabei von geringer Bedeutung, ob die Kommunikation medial oder personal stattfindet. Ebenso von geringer Bedeutung ist hierbei, ob verbal oder nonverbal kommuniziert wird.<sup>79</sup>

Zapf erwähnt in seiner Studie, dass es in einzelnen Projekten manchmal Unklarheiten hinsichtlich der Dauer von Mobbinghandlungen gibt. Er weist mit Nachdruck darauf hin, dass in den gängigen Definitionen von Mobbing diese Handlungen im Durchschnitt nicht länger als sechs Monate dauern.<sup>80</sup>

In seinem Überblick „Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung“ merkt Zapf an, dass in diversen Studien statistisch die Befragten im Mittel zwischen 15 und 47 Monaten Mobbinghandlungen ausgesetzt waren; ähnliche Werte weisen die reinen Mobbingopferstudien auf, so z.B. die Studie von

---

<sup>79</sup> Vgl. DGB (1997), S. 4.

<sup>80</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 6.

Leymann und Gustafsson von 1996, in der 69% der Befragten mehr als zwei Jahre gemobbt worden sind.<sup>81</sup>

Hinsichtlich der Häufigkeit von Mobbinghandlungen werden in der Literatur unterschiedliche Zahlen genannt. In einer repräsentativen Untersuchung in Schweden ist die Dauer und Häufigkeit von Mobbingfällen untersucht worden. Ergebnis: Mit zunehmender Dauer des Arbeitsverhältnisses nimmt die Häufigkeit der Mobbinghandlungen täglich/fast täglich zu und ist im Verhältnis zu wöchentlich um über 50% höher. Die weiteren Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle (Abb. 5) enthalten.<sup>82</sup>

Dauer	Häufigkeit						
	täglich	fast tägl.	wöchentl.	monatl.	seltener	nie	insges.
>5 Jahre	9	4	10	7	23	0	53
2-5 Jahre	4	12	11	14	7	0	48
1 Jahr	1	9	9	19	13	0	42
½ Jahr	0	9	7	10	7	0	33
>2 Mon.	3	2	1	4	6	0	16
<2 Mon.	1	2	1	2	11	0	17
weniger	5	0	2	1	42	0	40
nie	0	0	0	0	0	2169	2169
<b>insges.</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>109</b>	<b>2169</b>	<b>2428</b>

Abb. 5: Dauer und Häufigkeit von Mobbingfällen in einer repräsentativen schwedischen Stichprobe (n=2438; Ausfälle: n=10)

Quelle: Neuberger (1999), S. 70

Zuschlag stellt in seiner Definition den Begriff Mobbing als Terminus Technikus heraus und bezeichnet damit die Handlungen von Menschen im Arbeitsprozess, die schikanieren oder schikaniert werden. In diesem Zusammenhang beleuchtet er auch den Begriff Schikane in seinem ursprünglichen Sinne näher. Es wird ausgeführt, dass das Wort „chicane“ seinen Ursprung in Frankreich hat und Werte-haltungen wie Spitzfindigkeit, Kniffe, Rechtsverdrehung, kleinliche und böswillige Quälerei beinhaltet.<sup>83</sup> Die Bedeutung von Mobbing wird zwar noch weitestgehend im täglichen Arbeitsalltag tabuisiert, findet aber in der theoretischen Diskussion

<sup>81</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 6.

<sup>82</sup> Vgl. Neuberger (1999), S. 70.

<sup>83</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 3.

und hier insbesondere im Zusammenhang mit der Personalkostendiskussion besondere Aufmerksamkeit.

Das Wirtschaftslexikon von Gabler bezeichnet den gegenseitigen Psychoterror als eine Art von auf ein- oder gegenseitigen Schikanen aufgebauten Psychoterror am Arbeitsplatz und verbindet damit Verhaltensweisen, die ein „Hinausekeln“ zur Folge haben kann.<sup>84</sup>

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Thüringen weist in einer Entscheidung darauf hin, dass es sich bei Mobbing um einen unbestimmten Sammelbegriff für sehr verschiedene Verhaltensweisen handelt. Mobbing im Sinne des Arbeitsrechtes ist nach dem LAG das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte.<sup>85</sup> Auch Wellhöner fasst das Phänomen Mobbing als Ergebnis mehrerer Ursachen, die oben schon ausgeführt worden, zusammen.<sup>86</sup>

Zusammenfassend betrachtet unterscheiden sich die verschiedenen Definitionen nur marginal. Erwähnenswert ist aber, dass Leymann Mobbing ausschließlich als negative kommunikative Handlung herausstellt, während Zapf Mobbing in einen stresstheoretischen Kontext stellt und somit Mobbing als Teilmenge sozialer Stressoren einordnet. Interessant ist an dieser Stelle die Aussage von Graeff, der die Ursachen von Mobbing weitestgehend losgelöst von den Merkmalen einer Person sieht und Mobbing letztlich als ein Führungsproblem herausstellt.

Würde man die Untersuchungen der skandinavischen Länder und Österreichs auf die Bundesrepublik Deutschlands übertragen, so wären ca. eine Million beschäftigte Menschen in unserem Lande von Mobbing betroffen.<sup>87</sup>

Bestätigt wird diese Aussage im sogenannten „Mobbing-Report“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Diese Repräsentativstudie beinhaltet für die Bundesrepublik Deutschland empirische Ergebnisse. In dieser wird die aktuelle Mobbingquote in der erwerbstätigen Bevölkerung mit 2,7% ausgewiesen. Legt man die Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Deutschland zu Grunde (38,988

---

<sup>84</sup> Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997a), S. 2647.

<sup>85</sup> Vgl. Ropohl (2001), S. III/1.

<sup>86</sup> Vgl. Wellhöner (2001), S. III/1.

<sup>87</sup> Vgl. Knorz/Zapf (1996), S.12.

Mio.), so entspricht dies einer absoluten Zahl von 1,053 Mio. Personen. Anders ausgedrückt: In einem Unternehmen mit 100 Beschäftigten ist davon auszugehen, dass ca. drei Beschäftigte unter Mobbing leiden.<sup>88</sup>

Wie schon erwähnt: Der auslösende Aspekt von Mobbing ist immer die konfliktbelastete Kommunikation. Ganz allgemein kann Kommunikation verstanden werden als „allgemeine und umfassende Bezeichnung für Prozesse, die einen Sender, Empfänger (Rezipient), einen Kommunikationsmodus oder -kanal (z.B. Sprache), eine (inhaltlich bestimmbare) Botschaft oder Nachricht (message) und eine auf Empfang erfolgende Verhaltensänderung oder allg. einen Effekt gleich welcher Art als analytische Einheiten aufweisen“.<sup>89</sup> Hiermit sind also die Summe der mündlichen, schriftlichen, bildlichen sowie verhaltensmäßigen Äußerungen, die von Individuum/Gruppe zu Individuum/Gruppe fließen. Demzufolge sind Informationen zweckorientiertes Wissen. Eine spezifische Verwendungsorientierung weist Wissen zur Information aus. Somit ist Wirtschaftskommunikation in diesem dargelegten Rahmen jegliche Kommunikation, die sich speziell auf das Gebiet der Ökonomie bezieht.

Eine weitere Ausdifferenzierung des Begriffes Kommunikation führt u.a. zur Internen Kommunikation und wird wie folgt definiert: „**Interne Kommunikation** umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“<sup>90</sup> Das impliziert, dass Interne Kommunikation neben Top-down-Prozessen auch Bottom-up sowie In-between-Prozesse umschließt. Deshalb soll zum vertieften Verständnis und Abgrenzung auch der Begriff der Mitarbeiterkommunikation eingeführt werden: „**Mitarbeiterkommunikation** umfasst alle primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb einer Organisation.“<sup>91</sup>

Bezogen auf das Thema dieser Arbeit muss an dieser Stelle noch der Aspekt des Betriebsklimas aufgeführt werden: Betriebsklima drückt die für einen Betrieb oder Teileinheiten spezifische Stimmung oder Atmosphäre aus, die von den Mitar-

---

<sup>88</sup> Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff (2002), S. 24.

<sup>89</sup> Gutmark (1994), S. 31.

<sup>90</sup> Bruhn (1997), S. 895 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>91</sup> Bruhn (1997), S. 895 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

beitern entsprechend bewertet wird.<sup>92</sup> Für ein genaueres Verständnis soll hier noch Hentze gefolgt werden: „Die Teilnahme- und Leistungsmotivation werden durch **objektive Determinanten**, wie Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzgestaltung), die wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten des Betriebes sowie durch **subjektive Faktoren**, wie Lohnzufriedenheit, interpersonelle Beziehungen und Arbeitsplatzsicherheit beeinflusst. Die Qualität der individuell wahrgenommenen und verhaltensrelevanten Reaktionen dieser objektiven und subjektiven Determinanten auf interpersonelle Prozesse wird als **Betriebsklima** (oder allgemein in Organisationen als **Organisationsklima**) bezeichnet.“<sup>93</sup>

### 3.2.2 Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann

In den achtziger Jahren führte Leymann ca. 300 Interviews durch. Er fand 45 Mobbinghandlungen und ordnete seine Ergebnisse in fünf Kategorien:<sup>94</sup>

- Angriffe auf Mitteilungsmöglichkeiten (z.B. Drohungen, Ablehnung von Kontakten, Gesprächsunterbrechungen, ... )
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen (z.B. Ignorieren des Mobbing-Opfers, Verbot einer Ansprache des Mobbing-Opfers, ... )
- Angriffe auf das soziale Ansehen (z.B. Verbreitung von Gerüchten, Diskreditierungen, ... )
- Angriffe auf Berufs- und Lebensqualität (z.B. Verteilung von sinnlosen, erniedrigenden, anspruchslosen oder bewusst überfordernden Arbeiten, ... )
- Angriffe auf die Gesundheit (z.B. Gewaltandrohung oder Zwang zu gesundheitsschädigender Arbeit, ... ).

<sup>92</sup> Vgl. Bögel (1999), S. 730.

<sup>93</sup> Hentze (1995), S. 45 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>94</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Graeff (1999), S. 134.

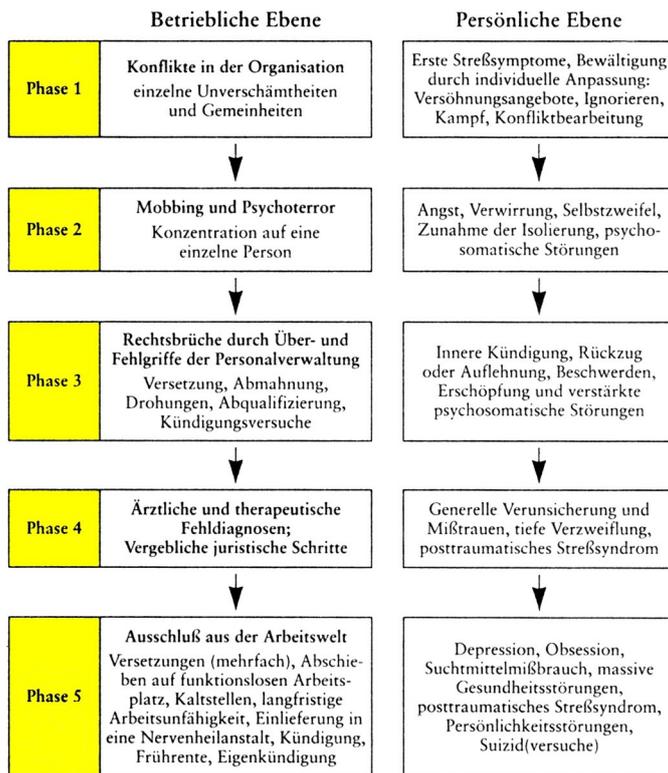
Anhand dieser Ergebnisse leitete er Verhaltensmuster ab, die Mobbing-Täter charakterisieren. Die 45 Mobbinghandlungen, die Leymann aus seinen Interviews herauskristallisierte, zeigen deutlich, dass sich diese Handlungen in organisatorischen Einheiten abspielen und überwiegend gegen Personen gerichtete kommunikative Maßnahmen, die sich im verbalen und nonverbalen Bereich abspielen, darstellen.

### **3.2.3 Das Phasenmodell von Leymann**

Von großer Bedeutung erweist sich in diesem Zusammenhang auch die systematische Handhabung von Mobbinghandlungen, die im Gesamtkontext erst die Definition für Mobbing abrundet. Einige hundert Mobbingbetroffene wurden von Leymann interviewt. In diesem Zusammenhang entwickelten sich typische Verläufe, die er dann in ein Phasenmodell verwandelte.<sup>95</sup> Anzumerken ist, dass die befragten Personen alle Mobbingetappen mitgemacht haben und am Ende des Ausgrenzungsprozesses angekommen waren. Das Phasenmodell von Leymann ist geeignet, um einen extremen Leidensweg nachzuzeichnen. Es muss darauf hingewiesen werden, dass das von Leymann skizzierte „Worst-case-Szenario“ immer in der genannten gesetzmäßigen Reihenfolge ablaufen muss. Anzumerken ist hierbei, dass die psychische Konstitution des Einzelnen eine entscheidende Rolle spielt, und sich die Mobbingssituation manchmal ohne fremde Hilfe wieder entspannt. Das folgende Phasenmodell von Leymann soll den extremen Leidensweg von Mobbingopfern nachzeichnen (Abb. 6):

---

<sup>95</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Esser/Wolmerath (1999), S. 21 ff.



Anmerkungen:

- Das ursprüngliche Phasenmodell enthielt nur vier Phasen. Die Phase 4 »Fehldiagnosen« wurde erst im Mobbing-Report (Leymann 1995) erwähnt.
- In der Spalte »Persönliche Ebene« haben wir den Phasen die in etwa entsprechende psychische, soziale und somatische Befindlichkeit und Situation des Mobbingbetroffenen zugeordnet. Eine exakte Zuordnung kann nicht erfolgen, weil jeder Betroffene individuell unterschiedlich reagiert und jede Mobbingssituation ebenfalls unterschiedlich ist.

Abb. 6: Phasenmodell – Der Weg in die Mobbing-Katastrophe

Quelle: Esser/Wolmerath (1999), S. 23

### 3.2.4 Mobbing-Begriffsabgrenzungen: Bullying, Bossing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung

#### 3.2.4.1 Bullying

Der Begriff Bullying hat sich im angelsächsischen Sprachraum durchgesetzt und heißt soviel wie tyrannisieren. Bullying findet seinen Ursprung im Substantiv „bully“, was soviel bedeutet wie „brutaler Mensch“ oder „Tyrann“. In der wissenschaftlichen Literatur wird bullying inzwischen synonym zu Mobbing verwendet.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 12.

In Bezug auf die Beziehungsebene fokussiert, handelt es sich um Handlungen, die entweder auf eine Person oder eine Gruppe gerichtet sind oder ein Individuum bzw. eine Gruppe attackieren, mit oder ohne Führer.<sup>97</sup>

Darüber hinaus wird neben dem Begriff Bullying in den USA auch die Bezeichnung (sexual) harassment verwendet. Dieser Begriff beinhaltet soviel wie permanentes Belästigen, beunruhigen oder quälen. Ferner findet die Wortkombination "(employee) abuse" Anwendung, die die grausame Behandlung von Mitarbeitern sowie Beschimpfung und Schmähung beinhaltet.<sup>98</sup>

### **3.2.4.2 Bossing**

Aus den Untersuchungen von Kile (1990), die er in Norwegen durchgeführt hat, kristallisiert sich erstmals der Begriff Bossing heraus. Er versteht darunter eine systematische Schikane durch Vorgesetzte und nennt diese Variante des Mobbing auch „gesundheitsgefährdende Führerschaft“.<sup>99</sup>

Bossing ist nicht das normale "Herumnörgeln" des Vorgesetzten, sondern äußert sich durch bewusste, über längere Zeit anhaltende, Erniedrigungen von Mitarbeitern, die das Ziel haben, diese zur Kündigung zu treiben. In diesem Zusammenhang werden fachliche Mängel oft nicht sachlich angesprochen und müssen auch nicht unbedingt die auslösende Ursache sein.<sup>100</sup>

Vorgesetztenmobbing (Bossing) ist besonders gefährlich, da Vorgesetzte aufgrund ihrer Position die Macht haben, Psychoterror zu betreiben. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiter (Opfer) unter ihren Vorgesetzten besonders leiden. Vorgesetzte benutzen für ihre Böswilligkeiten in der Regel das ihnen zur Verfügung stehende Machtinstrumentarium. In diesem Zusammenhang sind ihre Möglichkeiten weit größer als die von „normalen“ Mobbern.

---

<sup>97</sup> Vgl. Pikas (o.J.), S. 91.

<sup>98</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 11.

<sup>99</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 12.

<sup>100</sup> Vgl. [www.lifeline.de/experte/arbeitsmedizin/messages/1074.html](http://www.lifeline.de/experte/arbeitsmedizin/messages/1074.html) (06.12.2000).

Die Schikanen der Vorgesetzten sind in vielerlei Hinsicht diffizil. Das heißt, sehr häufig werden Mitarbeiter mit Aufgaben betraut, die eine Unter- bzw. Überforderung beinhalten. Das hat zur Folge, dass übertragene Aufgaben weit unter oder weit über den Qualifikationen der Betroffenen liegen. Daraus entstehen sehr oft Selbstwertprobleme oder auch Misserfolgserlebnisse mit weitreichenden Konsequenzen für die Beteiligten.<sup>101</sup>

### **3.2.4.3 Sexuelle Belästigung**

Das Phänomen sexuelle Belästigung findet überwiegend am Arbeitsplatz statt und gewinnt als Problem zunehmend an Bedeutung. Vorwiegend in den westlichen Industriestaaten und hier im besonderen in den USA sind deutliche Anstiege gerichtlicher Auseinandersetzungen beobachtet worden.

In Deutschland weist das Beschäftigtenschutzgesetz, das seit dem 1. September 1994 in Kraft ist, folgende Definition aus:

„Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt. Dazu gehören:

1. sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafgesetzlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind, sowie
2. sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen, die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.“<sup>102</sup>

In der Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ geht es unter der Rubrik „Sexuelle Belästigung“ weniger um

---

<sup>101</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 78 ff.

<sup>102</sup> Beermann/Meschkat (1995), S. 8 f.

Sexualität oder Erotik sondern vielmehr um die Ausübung von Macht mit dem Ziel, einzuschüchtern, zu nötigen oder zu erniedrigen.<sup>103</sup>

In diesem Zusammenhang kann sexuelle Belästigung auch als eine von vielen Mobbinghandlungen verstanden werden.

### **3.2.4.4 Diskriminierung**

Diskriminierende Verhaltensweisen gegen Andere verstoßen gegen die Würde einzelner Personen als auch gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz des Grundgesetzes (GG, Artikel 3), ferner gegen die Menschenwürde (GG, Artikel 1) sowie gegen das Verbot unterschiedlicher Behandlung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerfG., §75). Besonders schwerwiegende Fälle diskriminierender Handlungen können auch strafrechtliche Folgen nach sich ziehen.<sup>104</sup>

Niedl argumentiert im Sinne der Rechtsauffassung, dass diskriminierende Handlungen ein Teil von Mobbing sind, wenn zum Beispiel eine bestimmte Person schlechter behandelt wird als die übrigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.<sup>105</sup>

Als Meilenstein soll hier angemerkt werden, dass in diesem Kapitel bisher neben der definitorischen Abgrenzung und der Ausdifferenzierung der Dimension "Kommunikation" auch weitere Begriffsabgrenzungen gegenüber verwandten Formen des Mobbings vorgenommen worden sind. Darüber hinaus wurde neben dem Handlungsumfeld, in dem sich die unterschiedlichen Formen der Mobbinghandlungen abspielen, auch das klassische Phasenmodell mit seinem charakteristischen Verlauf von Mobbing und seinen Folgen dargestellt. Darauf aufbauend soll im folgenden Gliederungspunkt 3.3 nun eine Auseinandersetzung mit den Ursachen und Auswirkungen von Mobbing erfolgen.

---

<sup>103</sup> Vgl. Volkswagen AG (1997), S. 9.

<sup>104</sup> Vgl. Volkswagen AG (1997), S. 9.

<sup>105</sup> Vgl. Niedl (1995), S. 27.

### 3.3 Die Ursachen und Auswirkungen von Mobbing

#### 3.3.1 Grundformen der Menschenbilder

Um das Verständnis für das komplexe Thema „Ursachen und Auswirkungen von Mobbing“ zu schärfen, soll an dieser Stelle zunächst ein kurzer Abriss über die Grundformen der Menschenbilder erfolgen.

Das Thema Menschenbilder und Wertewandel erfährt für die behandelte Thematik ein besonderes Gewicht, da die gesellschaftliche Werteordnung auch Einfluss auf die Umgangsformen im Arbeitsleben nimmt.<sup>106</sup>

Deutlich sollte schon geworden sein, dass ein menschliches Miteinander und kooperatives Klima in gesellschaftlichen Institutionen - hier in Unternehmen - "gefragt" ist, was eine bestimmte Werthaltung dem Menschen gegenüber impliziert.

Dies führt zum Begriff des Menschenbildes, das in der Organisationstheorie und -psychologie insbesondere deswegen thematisiert wird, da sich in diesen Auffassungen der Führungskräfte über die Mitarbeiter typische Handlungsgrundsätze zeigen:<sup>107</sup>

„In organisationswissenschaftlichen Studien wird weniger von der Persönlichkeit eines Organisationsmitglieds als vielmehr generell vom Menschenbild gesprochen. Bei der Analyse und Beeinflussung von menschlichem Handeln und Verhalten in Organisationen bedienen sich Managementtheoretiker wie -praktiker implizit oder explizit des Konstruktes Menschenbild. Organisationstheorien enthalten Annahmen über Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern. Die Gesamtheit der Annahmen einer Theorie über den Menschen in Organisationen wird als Menschenbild bezeichnet. In der Praxis beschreiben Menschenbilder die Auffassungen eines Vorgesetzten/Führers von der Persönlichkeit der Untergebenen/Geführten und umgekehrt.“<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Böckmann (1980), S. 10.

<sup>107</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 25.

<sup>108</sup> Staehle (1999), S. 191 f. – Hervorhebungen entfernt (Anm. d. Verf.).

Anders ausgedrückt, stellen Menschenbilder also allgemeine Basisannahmen über die Eigenschaften eines Menschen und seine Verhaltensweisen - damit auch über seine Motive, Ziele und Bedürfnisse - dar.<sup>109</sup> Durch Verallgemeinerung wird dabei angestrebt, die Vielfalt real vorhandener Wesensmerkmale überschaubar zu gestalten.

Diese Annahmen über Menschenbilder können zur Bewertung von Führungsvorstellungen herangezogen werden, weswegen es angemessen ist davon zu sprechen, dass Menschenbilder als Fundament führungstheoretischer Ansätze anzusehen sind.

Als Beispiele hierzu lassen sich anführen:

- Bei den im Kapitel 5 noch zu thematisierenden Führungsgrundsätzen, sollte bei deren Formulierung als Ausgangspunkt die Diskussion um die anvisierten Werte, Normen und Ziele fungieren, wobei die Unternehmenskultur und das Menschenbild sichtbar werden.<sup>110</sup>
- Eine Personalbeurteilung setzt sich aus Interpretieren und Bewerten des Registrierten in einem Zeitraum nach bestimmten Kriterien zusammen, wobei der Beurteilende seine Beobachtungen beruhend auf seiner meist unbewussten Vorstellung über Menschen - seiner Welt- und Persönlichkeitssicht - vornimmt.<sup>111</sup>

Die drei nun nachfolgenden Menschenbild-Typologien

- Theorie X und Theorie Y von McGregor
- Menschenbildtypologie von Schein und
- Managertypen von Maccoby

sollen dazu beitragen, dass eine Reduktion der Komplexität hinsichtlich der Zu- und Einordnung von Menschenbildern erfolgen kann und sich damit eine leichtere

---

<sup>109</sup> Vgl. auch Wunderer (2000), S. 553.

<sup>110</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 377 f.

<sup>111</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 392.

Orientierung vornehmen lässt. Für die Mobbingthematik sollen diese genannten Theorien das Verständnis für führungstheoretische Ansätze im Kapitel 5 (Führung) untermauern.

Bei den Menschenbildern lassen sich dualistische und in der Weiterentwicklung pluralistische Ansätze differenzieren:

Das bekannteste Beispiel dualistischer Ansätze, in denen zwischen "gut" und "schlecht" unterschieden wird, ist das von McGregor 1960 entwickelte Gegensatzpaar "Theorie X" und "Theorie Y": Hier werden zwei extrem gegensätzliche Menschenbilder skizziert, die Auswirkungen auf das konkrete Führungsverhalten haben.

McGregor setzt die Annahme, dass alle Führungsentscheidungen auf einer Vielzahl von Hypothesen über die menschliche Natur und das menschliche Verhalten basieren. Die Annahmen der traditionellen Managementansätze werden dann von ihm unter dem Aspekt "Theorie X" präsentiert, während dieser dem Idealtyp "Theorie Y" gegenübergestellt wird.<sup>112</sup>

Aus dieser Sicht heraus resultieren die wichtigsten Annahmen:

- Theorie X:

„Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden. Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.“<sup>113</sup>

- Theorie Y:

„Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird

---

<sup>112</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 192.

<sup>113</sup> McGregor (1960) – zitiert nach Staehle (1999), S. 192.

Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung. Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.“<sup>114</sup>

Staehe nimmt zu diesen zwei konträren, extremen Idealtypen kritisch Stellung: „McGregor wirft nun den Anwendern der Theorie X vor, sie seien unfähig, die Mitarbeiter zu motivieren, denn die benutzten Organisations- und Führungsprinzipien würden von ganz falschen Annahmen über die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder ausgehen. Nicht auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse (Annahme Theorie X), sondern auf die der sozialen und ideellen Bedürfnisse (Annahme Theorie Y) würde sich das Streben der Menschen in der heutigen Zeit richten. Diese Aussage ist in dieser allgemeinen, undifferenzierten Form nicht aufrechtzuerhalten. Leider versäumt es McGregor, konkret die Bedingungen zu nennen, unter denen die Annahmen der Theorie X und unter welchen diejenigen der Theorie Y Gültigkeit beanspruchen können.“<sup>115</sup>

Aus dieser Sicht heraus ist das Phänomen der self-fulfilling prophecy dahingehend zu beachten, dass sich Mitarbeiter genau so verhalten können, wie es der Grundeinstellung der jeweiligen Führungskraft entspricht: Mitarbeiter, von denen die Führungskraft annimmt, dass sie keinen Ehrgeiz haben und unmündig zum Ergreifen von Verantwortung sind, werden sich in den meisten Fällen auch so verhalten.<sup>116</sup>

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Theorie Y von den Sozialwissenschaften als die wirkungsvollere bestätigt wird.<sup>117</sup> Sie ist eine wertschätzende Grundeinstellung, die als Fundament zur vollen Entfaltung menschlicher Potentiale dient und die Zufriedenheit ins Blickfeld rückt. Mit der dargestellten dualistischen Betrachtungsperspektive wird nur zwischen "gut" und

---

<sup>114</sup> ebenda

<sup>115</sup> Staehe (1999), S. 192 – Hervorhebungen entfernt (Anm. d. Verf.).

<sup>116</sup> Vgl. hierzu auch Staehe (1999), S. 39.

<sup>117</sup> Vgl. genauer Stroebe/Stroebe (1996), S. 25 ff.

"schlecht" differenziert, was das Spektrum der Unterscheidungsmöglichkeiten nicht hinreichend abdecken kann. Theorien sind nicht in der Lage reale Menschenbilder aufzuzeigen, sondern haben ihre Funktion in der Bildung von Kategorien, denen Grund- und Werthaltungen von Führungskräften aus verschiedenen Epochen von Führungsstilen zuzuordnen sind: So kann die Theorie X sicherlich als vom autoritären Führungsstil und dem Taylorismus geprägt bezeichnet werden, was heute nicht mehr haltbar ist. Hier ansetzend kann ausgeführt werden, dass Selbstverwirklichungs-, Ich- (wie zum Beispiel Achtung und Respekt) und Soziale Bedürfnisse (beispielsweise Kontakte und Gruppenzugehörigkeit) sowie das damit verbundene psychologische Wachstum schon in den 50er und 60er Jahren besonders von Maslow (Bedürfnishierarchie) und Herzberg (Zweifaktoretheorie) thematisiert und langsam ins Blickfeld gerückt wurden.<sup>118</sup>

Um die Nachteile des Dualismus zu überwinden, haben sich pluralistische Diskussionsansätze von Menschenbildern herauskristallisiert. Die Menschenbildtypologie von Schein hat hier die weiteste Verbreitung gefunden (Abb. 7):

---

<sup>118</sup> Vgl. hierzu genauer Ulich (1994) und Wunderer/Grunwald (1980).

Menschenbild	Organisatorische Konsequenzen
<p>1. rational-economic man Ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert; ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; Annahmen der Theorie X.</p>	<p>Klassische Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren.</p>
<p>2. social man Ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; Annahmen der Human-Relations-Bewegung.</p>	<p>Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen.</p>
<p>3. self-actualizing man Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y.</p>	<p>Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.</p>
<p>4. complex man Ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt Wandel; der Mensch ist lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam; Annahmen der Situationstheorie.</p>	<p>Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen können und Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.</p>

Abb. 7 : Organisatorische Konsequenzen unterschiedlicher Menschenbilder

Quelle: Schein (1980), S. 50 ff. – entnommen aus Staehle (1999), S. 194 f.

Er differenziert also nach der historischen Entwicklung vier unterschiedliche Ansätze und offeriert dabei auch die organisatorischen Konsequenzen unterschiedlicher Menschenbilder, was die vorangegangene Abbildung 7 gezeigt hat und nochmals kurz hervorgehoben werden soll:<sup>119</sup>

- Der rationale Mensch:

Hier wird - basierend auf tayloristischem Gedankengut - das Bild eines "homo oeconomicus" gezeichnet, der seine individualistischen Ziele stringent, nüchtern und absolut rational verfolgt.

<sup>119</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Neuberger (1995), S. 26.

- Der soziale Mensch:  
Das Fundament bildet die soziale Determiniertheit menschlichen Handelns der Human-Relations-Bewegung, wobei sich der Einzelne den Normen der Gruppe, der er angehört, anpasst und Nähe und Anerkennung sucht.
- Der selbstaktualisierende Mensch:  
Hervorstechend sind hier die Humanisierung der Arbeitswelt und die Konzentration auf das Individuum, das Autonomie, Selbstverwirklichung, Ich-Bedürfnisse und psychologisches Wachstum anstrebt.
- Der komplexe Mensch:  
Eine Dynamisierung und weitere Individualisierung vor dem Hintergrund des Human Resource Management ist hierbei zu verzeichnen. Menschen werden nicht mehr auf eine spezifische Eigenart "festgezurr", sondern verändern sich je nach den Situationserfordernissen, in denen sie agieren müssen und sind somit flexibel, lern- und wandlungsfähig.

„Unterschiedliche Annahmen über die Bedürfnis- und Motivationsstruktur des Menschen determinieren nach Schein auch unterschiedliche Management- und Organisationsstrategien. Obwohl Schein im complex man die adäquate Charakterisierung des arbeitenden Menschen in der modernen Industriegesellschaft von heute sieht, schließt er keineswegs die Relevanz anderer Annahmen (1-3) in bestimmten Situationen und bei bestimmten Mitarbeitern aus.“<sup>120</sup>

In dieser Hinsicht sind in heutiger Zeit besonders der self-actualizing man und der complex man aktuell. Dies lenkt also die Frage auf die Motivation: Wie kann die Führungskraft jeweils Leistung und Zufriedenheit fördern?

Der Hebel einer Kritik am complex man wird besonders von Neuberger angesetzt, der eine Verherrlichung des Individuums und den Menschen hier als gefügiges Resultat seiner Umwelt sieht:

---

<sup>120</sup> Staehle (1999), S. 194 f. – Hervorhebungen entfernt (Anm. d. Verf.).

„Im Grunde ist der "complex man" nicht die Fortsetzung des "self-actualizing man", sondern die Gegenbewegung dazu: der einzelne hat sich dem System und seinen Veränderungen bereitwillig und aktiv unterzuordnen. Angesichts von unüberschaubarer Komplexität der Organisationen und Technologien, von Internationalisierung der Unternehmen und Märkte, von staatlicher Einflußnahme und 'konzertierten Aktionen' hat sich der einzelne dem Gang der Dinge zu fügen - nicht fatalistisch, sondern überzeugt im Glauben in die Selbstheilungs- und -steuerungskräfte des Systems. Wer mitmacht, stört nicht und Störung der Funktionsfähigkeit ist das schlimmste Delikt, dessen einer beschuldigt werden kann; etwa dann, wenn er in engstirnig-fundamentalistisch-egozentrischer Weise nach Selbstbestimmung, Emanzipation und dem menschlichen Maß fragt.“<sup>121</sup>

Darüber hinaus ist besonders der Ansatz von Maccoby bekannt geworden: Er hat eine sozialpsychologisch-psychoanalytische Untersuchung über Tiefeninterviews an Managern in amerikanischen Großunternehmen durchgeführt und Kategorisierungsschemata zur Klassifikation von Führungspersönlichkeiten ausgearbeitet. Das Resultat ist eine kontrastierende Gegenüberstellung von vier Manager-Typen, was die folgende Abbildung 8 näher aufzeigt:

- **Fachmann:** Der Fachmann hält an traditionellen Werten wie Arbeitsethik, Achtung vor den Menschen, Qualität und Sparsamkeit fest: Sein Interesse gilt dem Prozess des Schaffens. Mitarbeiter und Vorgesetzte beurteilt er danach, ob sie ihn bei seiner Arbeit unterstützen oder behindern.
- **Dschungelkämpfer:** »Das Ziel des Dschungelkämpfers ist Macht. Er erfährt das Leben und die Arbeit als einen Dschungel (...), in dem es heißt, friss oder werde gefressen, und in dem die Sieger die Verlierer vernichten.«<sup>41</sup> Seine Kollegen betrachtet er entweder als Verbündete oder als Feinde, seine Mitarbeiter als benutzbare Objekte.
- **Firmenmensch:** Er ist ein »Mann der Organisation oder Funktionär, dessen Identitätsgefühl sich darauf gründet, dass er ein Teil der mächtigen, schützenden Firma ist. Sein stärkster Zug ist die Sorge um die menschliche Seite des Unternehmens, sein Interesse an den Gefühlen der Menschen seiner Umgebung.«<sup>42</sup>
- **Spielmacher:** »Sein Hauptinteresse gilt der Herausforderung, der auf Konkurrenz beruhenden Tätigkeit, in der er sich als Sieger erweisen kann. (...) Er reagiert auf Arbeit und Leben wie auf ein Spiel. Wettbewerb putscht ihn auf, und er überträgt seine Begeisterung, wodurch er andere mit Energie erfüllt. Ihm gefallen neue Ideen, neue Techniken, frische Methoden und Abkürzungen (...). Sein Hauptziel im Leben ist, Sieger zu sein.«<sup>43</sup>

Abb. 8: Managertypen nach Maccoby

Quelle: Wunderer (2000), S. 63

---

<sup>121</sup> Neuberger (1995), S. 28.

Da diese Typen sehr extreme bis neurotische Ausprägungen zeigen, soll die komplexe Darstellung dieser Charakterbeschreibungen nicht groß thematisiert werden. Hervorgehoben sei nur noch der "Spielmacher", der dem "complex man" von Schein ähnelt, die drei weiteren Typen in sich vereinigt und sie darüber hinaus durch die Fähigkeit zu flexibel-angepasstem Auftreten ergänzt.

Insgesamt gesehen muss als Fazit gezogen werden, dass Menschenbild-Typologien kritisch zu betrachten sind:

Typologien sind zwar stets für eine wissenschaftliche Betrachtung und für den Gebrauch im Alltag von besonderem Interesse, da sie Komplexität übersichtlich gliedern beziehungsweise abbauen, dafür aber der Einzigartigkeit der Individuen nicht gerecht werden und nur grobe Bilder der Persönlichkeit zeichnen können.

Typologien und Menschenbilder können somit nur einer Orientierung dienlich sein; das Spektrum der Unterscheidungsmöglichkeiten ist einfach zu groß, als dass es eine idealtypische Betrachtungsweise des Menschenbildes geben könnte.

Wie sich noch zeigen wird, ist eine individualisierte Führung von besonderem Interesse und handlungsleitend. Die Führungskraft muss als Kommunikations- und Konfliktmanager auftreten.

### **3.3.2 Unternehmenswerte als Basis für die Führungskommunikation:**

#### **Der Wertewandel**

Bis zum Ende der 50er Jahre war das Führungsverständnis von starker autoritärer Prägung. Aber besonders durch den sozialen Wandel in der Nachkriegszeit haben sich im Arbeitsleben auf allen Ebenen Veränderungen der Werte und ein Strukturwandel ergeben, die weiter andauern. Hier geht der Blick weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Werten der Selbstentfaltung.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Klages (1993), S. 3.

Zum besseren Verständnis soll eine kurze begriffliche Abgrenzung zentraler Begriffe folgen: Werte und Normen geben im Unternehmenskontext die Leitlinien vor, an denen sich die Mitarbeiter in ihrem täglichen Verhalten orientieren können und so ihr Verhalten auch steuern.<sup>123</sup> Doch wo liegt der Unterschied? Während Werte eher Wunschcharakter dahingehend ausdrücken, was sein sollte (Beurteilungsmaßstäbe), besitzen Normen Sollcharakter bezüglich Verhaltensweisen-Festlegungen in bestimmten Situationen (Verhaltensregeln).<sup>124</sup> Werte sind somit schwieriger zu verändern, während Normen per Anweisung vorgegeben werden können.

Werte sind hier genauer zu betrachten und „... zu verstehen als Vorstellungen oder Leitlinien für das Wünschbare, das Richtige und das Gute. Sie erfüllen eine verhaltensbeeinflussende und legitimierende Funktion bei der Wahl von Zielen und Mitteln für das Handeln, sei es individuell oder in der Führungs- oder Kollegenbeziehung.“<sup>125</sup>

Werte und Normen sind damit ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur: „Unternehmenskultur kann ... begriffen werden als die Gesamtheit von Grundannahmen, Werten und Normen, die in einer Unternehmung gemeinsam getragen und gelebt werden. Kultur formt sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmungsmitglieder und steuert umgekehrt ihr Verhalten. Sie konkretisiert sich in Symbolen als sichtbare Ausdrucksformen.“<sup>126</sup>

Hier nimmt also jeder Mitarbeiter darauf Einfluss, während aber vor allem Führungskräfte besonders gefordert sind, als positives Beispiel bezüglich angestrebter Verhaltensweisen zu fungieren. Eine gute Unternehmenskultur ist zu dem Erfolgsfaktor geworden.

Bei dem angesprochenen Wertewandel sind es besonders bei der jüngeren Generation Elemente wie Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung, die gefordert und angestrebt werden: Dies impliziert dann aber auch ein jeweils verändertes Ver-

---

<sup>123</sup> Vgl. Schein (1995), S. 31.

<sup>124</sup> Vgl. Steinle/Eggers/ter Hell (1994), S. 131.

<sup>125</sup> Wunderer (2000), S. 170, der bezug nimmt auf verschiedene andere Autoren - Hervorhebungen entfernt (Anm. d. Verf.).

<sup>126</sup> Steinle/Eggers/ter Hell (1994), S. 130.

ständnis von Führungsverhalten, Mitbestimmung, schlankeren Organisationsstrukturen und Flexibilitätsaspekten.<sup>127</sup>

„Richtet man den Blick in die Zukunft, so muß sich die Personalwirtschaft neuen Herausforderungen stellen, die durch strukturelle Veränderungen der Rahmenbedingungen bedingt sind. Dabei wird der »Faktor« Mensch künftig noch mehr ins Zentrum der Entscheidungen rücken, verbunden mit dem Ziel, Eigen- und Mitverantwortlichkeit, Kompetenzen, Leistungspotentiale und Selbstbestimmung zu optimieren.

Arbeit verkörpert nicht mehr bedingungslos den zentralen Lebensinhalt; das berufliche Leistungsprinzip hat an Bedeutung verloren. In den Mittelpunkt der Lebensgestaltung rücken Freizeitaktivitäten (Familie, Partnerschaft, Hobby) ... Freizeitbedürfnisse fordern immer mehr Selbstbestimmung, Zeitsouveränität und mehr Individualität. Die Arbeit stellt immer seltener den zentralen Lebensinhalt dar, tendenziell wird sie zum existentiellen Teil der Lebensgestaltung.“<sup>128</sup>

Genau hier bei den gesellschaftlichen Werteveränderungen sind Unternehmen und ihre Entscheidungsträger aufgerufen - mit Blickwinkel auf die Bewältigung der starken Markt- und Technikdynamik, starken Globalisierungstendenzen und ökologischen Erfordernissen ein entsprechend motivierendes Klima zu schaffen, das die Mitarbeiter auf Unternehmenskurs hält. Daneben müssen die relevanten Werte aber auch gemeinsam erarbeitet und in Führungsgrundsätzen verankert werden (vgl. Gliederungspunkt 5.2). Dann gilt es, sie auch zu leben.

Mitarbeiter möchten keine starren Befehlsempfänger mehr sein, sondern wollen und müssen aus oben genannten Gründen miteingebunden, an Entscheidungsprozessen beteiligt, mit Informationen und Feedback versorgt, bei guter Leistung belohnt, durch attraktive und herausfordernde Aufgaben gefordert und von Unternehmensseite auch gefördert werden.

---

<sup>127</sup> Vgl. Zander (1995), S. 238.

<sup>128</sup> Hoss (1996), S. 632 f.

Nur so kann eine Bindung und Selbstverpflichtung bei den Mitarbeitern erreicht werden, die es ermöglichen, dass sie sich beruflich engagieren und auch gerne privat weiterbilden. Spaß an und in der Arbeit ist hier das eine Schlagwort. Betrieblichen Erfolg haben über zufriedene, engagierte Mitarbeiter durch Kooperation und Information das andere.

Es soll nochmals explizit betont werden: Die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation hat stark zugenommen. Um dem Wertewandel Rechnung zu tragen, „... mußten daher Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft zu zentralen Wertgrundsätzen avancieren.“<sup>129</sup>

Ein zeitgemäßer Arbeitsplatz hat somit immer die Bedürfnisse nach Sinnerfüllung und Selbstentfaltung zu erfüllen.<sup>130</sup> Betrachtet man den Wertewandelprozess, so ist dieser als fließend und andauernd zu beurteilen. Ständig gibt es in der Gesellschaft eine Vielfalt von Subkulturen mit neuen Wertorientierungen, die berücksichtigt werden müssen, Intensitäten verschieben sich und andere Werte verschwinden: das macht einen Wertewandel aus.<sup>131</sup>

An dieser Stelle soll zum Ausdruck gebracht werden, dass ein hohes Maß Sensibilität und Offenheit der Kommunikationspartner nötig ist, um im Arbeitsumfeld den veränderten Werten und Normen gerecht zu werden. Damit wird die Mobbingprävention schon im Vorfeld aktiv.

### **3.3.3 Kompetenzen als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit im Betrieb**

Aufgrund der komplexen und unvorhersehbaren gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Umweltveränderungen (Wandel) rückt jeder einzelne Mitarbeiter mit seinem Potential und seiner Motivation zur Abrufung desselben im Unternehmen verstärkt in den Blickpunkt.

---

<sup>129</sup> Piwinger (1996), S. 152.

<sup>130</sup> Vgl. Gottschall (1992), S. 2.

<sup>131</sup> Vgl. insgesamt zum Wertewandel noch genauer Wunderer (2000), S. 173 ff.

Ziel muss es sein, eine stetige Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, was nur über ein Weiterlernen und einer guten Zusammenarbeit mit entsprechender Information und Kommunikation gewährleistet werden kann.

Neben den ursprünglichen Kenntnissen in einem Beruf wird heute verlangt, dass sich die Mitarbeiter schnell auf neue Anforderungen einstellen können. Kompetenzen sind hier das Schlagwort. Das Ziel ist eine ganzheitliche Qualifikation (Handlungskompetenz), die sich aus drei weiteren Kompetenzen zusammensetzt:

- Fachkompetenz: „Fachkompetenz bedeutet, für etwas zuständig und sachverständig sein. Die Fachkompetenz erlangt man im allgemeinen durch die Vermittlung der vorgegebenen Fertigkeiten und Kenntnisse.“<sup>132</sup> Hier geht es also um Fachwissen und -können.
- Methodenkompetenz: „Mit Methodenkompetenz bezeichnet man die Fähigkeit zur selbständigen Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten. Hierzu gehört die Fähigkeit, bei neuen Aufgaben eigenständig Lern- und Lösungswege sowie Arbeitsmethoden zu finden.“<sup>133</sup> Arbeits- und Lernmethoden stechen also hervor; ein eigenständiger Begriff der Selbstlernkompetenz hat sich hier auch schon etabliert.
- Sozialkompetenz: Eine besondere Bedeutung für diese Arbeit gewinnt diese Kompetenz, weswegen folgende Abbildung 9 auf der nächsten Seite dargestellt wird:

---

<sup>132</sup> Scholl (1996), S. 26.

<sup>133</sup> ebenda

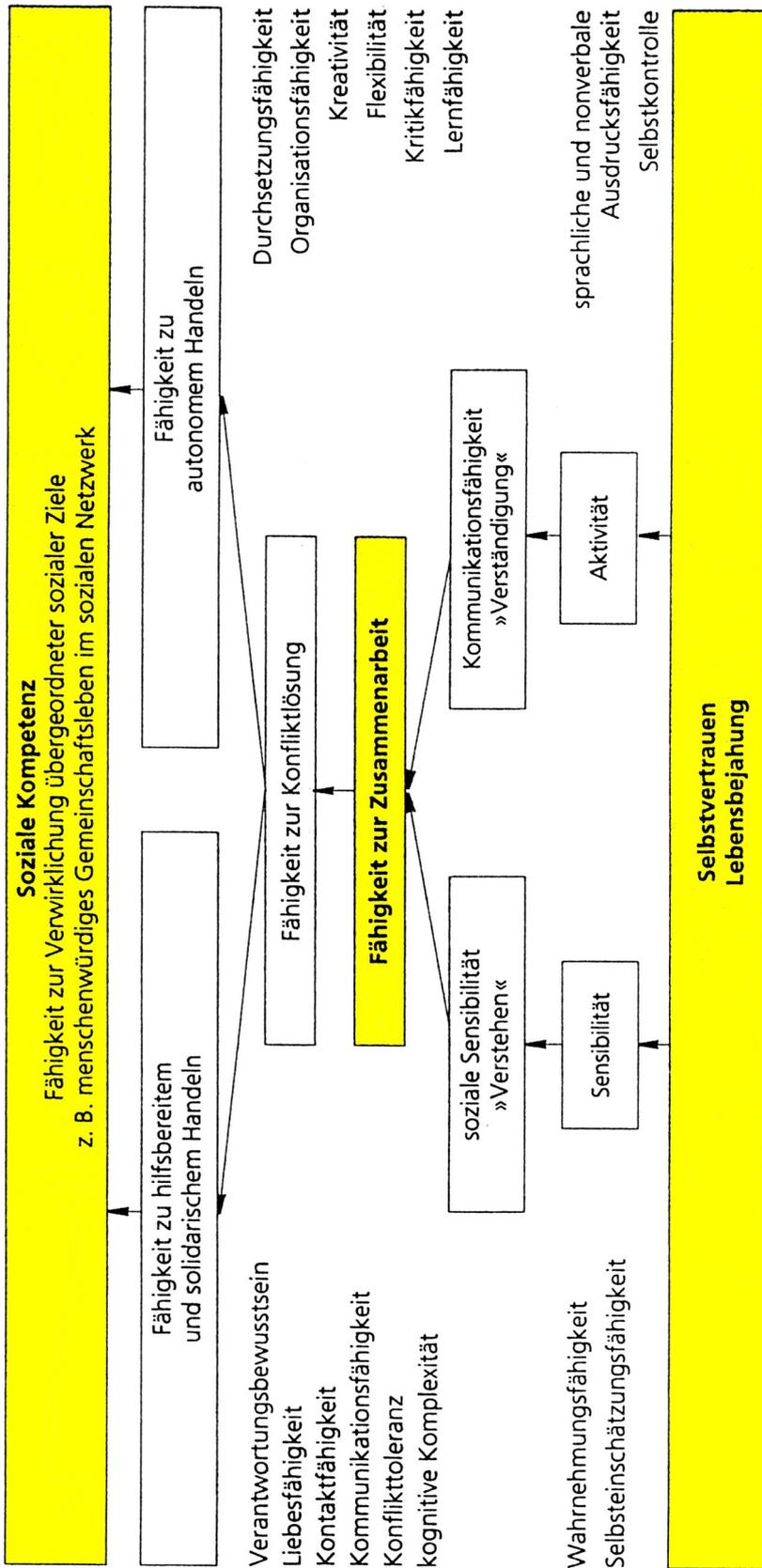


Abb. 9: Soziale Kompetenz – ein Definitionsansatz

Quelle: Wunderer (2001), S. 59

„... Sozialkompetenz beschreibt (also - Anm. d. Verf.) die Kooperations- und Integrationsfähigkeit und -motivation, die zur selbstorganisierten und zugleich kooperativen Verwirklichung von innovativen Ideen im Team oder über Abteilungsgrenzen hinweg dient ... Sozialkompetent handeln heißt damit, mit sich selbst und anderen konstruktiv, eigenbestimmt und kooperativ umgehen zu können und zu wollen.“<sup>134</sup>

Damit rücken Kommunikation, kooperative Zusammenarbeit und gemeinschaftsorientierte Verantwortungsübernahme bei der Sozialkompetenz in den Brennpunkt der Betrachtung.<sup>135</sup> Nur eine individuelle Förderung beziehungsweise Entwicklung, ganzheitliche, herausfordernde Aufgaben, mehr Freiräume bei der Arbeitsgestaltung, Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation im Lernen und Sozialverhalten, ein ganzheitlicher Informationsfluss im Unternehmen sowie Vertrauen von den Vorgesetzten können eine Ausprägung dieser Kompetenzen bei jedem Mitarbeiter fördern. Somit können sie einen positiven Beitrag im zwischenmenschlichen Miteinander leisten und so den Grundstock für Arbeitszufriedenheit und somit weitestgehend ein konfliktfreies Arbeiten ohne Mobbing ermöglichen.

### **3.3.4 Gründe für die Entstehung von Mobbing**

Im Wesentlichen gibt es vier Gründe, die für die Entstehung von Mobbing verantwortlich sein können:

1. Die Organisation der Arbeit
2. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten
3. Die besondere soziale Stellung der Betroffenen
4. Das moralische Niveau des Einzelnen.<sup>136</sup>

Zapf hat das Ergebnis seiner Literaturlauswertung in 10 potentielle Risikofaktoren für das Auftreten von Mobbing zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit soll

---

<sup>134</sup> Wunderer (2000), S. 117.

<sup>135</sup> Vgl. Scholl (1996), S. 26.

<sup>136</sup> Vgl. DGB (1997), S. 16 f.

dabei das Augenmerk besonders auf einen Risikofaktor gerichtet werden, nämlich eine „wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluss“, ergänzt um die Qualität des Betriebsklimas.<sup>137</sup>

Dennoch soll an dieser Stelle zunächst die gesamte Bandbreite der Risikofaktoren aufgrund der bisherigen Untersuchungsergebnisse dargestellt werden.

Zapf spricht in diesem Zusammenhang von erhöhter Wahrscheinlichkeit ein Mobbingopfer zu werden, wenn mehrere der folgenden Bedingungen gegeben sind:<sup>138</sup>

- Die subjektive Einschätzung des Opfers, einen akzeptablen Arbeitsplatz zu bekommen, wird mit gering eingestuft.
- Arbeiten in den Bereichen Öffentliche Verwaltung, Gesundheit und Soziales sowie Erziehung und Unterricht.
- Ein schlechtes Betriebsklima mit wenig gegenseitiger sozialer Unterstützung.
- Arbeitsgruppen mit häufiger Entstehung von Neid und Frustration fördern die Suche nach einem Sündenbock.
- Soziale Stressoren fördern die Unsicherheit bei der Arbeit und werfen zusätzliche arbeitsorganisatorische Probleme auf.
- Negatives Führungsverhalten mit vorwiegend schlechtem Informationsfluss.
- Eine Situation, in der Entscheidungsträger in einem Unternehmen meinen, personalbezogene Entscheidungen, insbesondere Entlassungen, nur über Mobbing realisieren zu können.
- Eine ungünstige Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konstellation in der Form, dass ein Vorgesetzter sich leistungsmäßig von einem Mitarbeiter bedroht fühlt.
- Unsicheres Verhalten von Personen in sozialen Situationen verstärken tendenziell aufkommende Konflikte, weil diese zu spät wahrgenommen werden und daher schwerer zu vermeiden sind.

---

<sup>137</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21.

<sup>138</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21 f.

- Eine hohe Leistungsorientierung von Mitarbeitern, die durch ihre Gewissenhaftigkeit das Verhalten von Kollegen oder Vorgesetzten direkt oder indirekt in Frage stellen.

Fasst man die genannten Bedingungen von Zapf zusammen, so wird deutlich, dass sowohl ein negatives Betriebsklima als auch die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsalltag zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitern die Hauptgründe für die Entstehung von Mobbing sind.

### **3.3.5 Probleme im Hinblick auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen**

#### **3.3.5.1 Mängel in der Arbeitsorganisation**

Gewohnte Arbeitsbedingungen können von Vorgesetzten, Kollegen sowie Mitarbeitern durch Eingriffe gestört werden. Solche gezielten Veränderungen sind häufig die ersten Eingriffe, die ein Betroffener verärgert bzw. irritiert registriert.<sup>139</sup>

Arbeitsorganisatorische Mängel führen sehr häufig zu Konflikten, die sich dann später zu einem Mobbingprozess entwickeln können. Diverse Faktoren wie personelle Unterbesetzung, widersprüchliche Arbeitsanweisungen von Vorgesetzten, Arbeitsverdichtung und eventuell hinzukommende physikalische Belastungen wie Zugluft, schlechte Beleuchtung usw. können Auslöser für die oben genannten Mängel sein.

Darüber hinaus können die folgenden Mängel auch als Auslöser für Mobbing gesehen werden und somit die Demotivation steigern:

- Nicht besetzte Stellen in der Organisationseinheit
- Hierarchieebenen mit defizitärer Kommunikationsstruktur

---

<sup>139</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 58.

- Hoher Zeitdruck
- Arbeiten mit geringer Bewertung der Tätigkeit.<sup>140</sup>

Ferner werden Störungen hervorgerufen, wenn unvollständige und widersprüchliche Rollen- und Aufgabendefinitionen den Arbeitsprozess behindern. Das hat zur Folge, dass die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten zunimmt.<sup>141</sup> Als Beispiel kann hier auch Brinkmann angeführt werden, der folgenden Aspekt herausstellt: „*Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz*. Ständig an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit zu stoßen, sei es durch Zeitdruck, mangelnde berufliche Fähigkeiten oder Fertigkeiten, schlechte Arbeitsorganisation u.a.m. führt zu Überforderung und in der Folge zu Distreß. Aber auch das Gegenteil, die Unterforderung, löst Streßreaktionen aus. Beides führt zu Aggressionen, die sich in Mobbing-Verhalten Ventile suchen können.“<sup>142</sup> In eine ähnliche Richtung argumentiert Leymann, dass sich bei defizitären arbeitsorganisatorischen Strukturen (z.B. quantitative Überbelastung und qualitative Unterbelastung) stärkere Stress-effekte bilden und sich somit auch das Risiko für Konfliktausbrüche und ebenso für Mobbing erhöht.<sup>143</sup>

Volk sieht die wesentlichen Gründe in der zunehmenden Arbeitsverdichtung und im damit oft zusätzlich verbundenen Personalabbau. Dadurch konkurrieren die Kollegen stärker als früher.<sup>144</sup>

Insgesamt zeigen die angeführten arbeitsorganisatorischen Defizite auch, dass hier oft kommunikative Prozesse unterbunden werden, was einen zusätzlich mobbingverstärkenden Impuls beinhalten kann.

---

<sup>140</sup> Vgl. DGB (1997), S. 17.

<sup>141</sup> Vgl. Naase (1978), S. 196.

<sup>142</sup> Brinkmann (2002), S. 71 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>143</sup> Vgl. Leymann (1999), S. 134.

<sup>144</sup> Vgl. [www.uni.de/jobsandcash/mob2.html](http://www.uni.de/jobsandcash/mob2.html) (07.09.2001).

### 3.3.5.2 Opferbezogene Probleme

Die Wahrscheinlichkeit, einmal im Berufsleben von Mobbing heimgesucht zu werden, dürfte relativ gleichmäßig verteilt sein. Beschäftigte, die im Berufsleben als sehr fleißig, akkurat und engagiert gelten sowie im Arbeitsumfeld gut auskommen, werden schließlich auch von Mobbing betroffen.<sup>145</sup>

Es existiert nicht das typische Mobbingopfer. Es gibt vielmehr bestimmte Verhaltensweisen oder Fähigkeiten einer Person, die die Wahrscheinlichkeit von Mobbing erhöhen oder verringern. Die Persönlichkeitsstruktur, das Selbstwertgefühl, verfügbare Strategien zur Konfliktbewältigung sowie die Kompetenz einer Person sind einige Kriterien, Mobbingopfer zu werden.<sup>146</sup> Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass bestimmte Verhaltensweisen, die auf eine insgesamt mangelnde kommunikative Kompetenz der sogenannten „Opfer“ hindeuten, determinierend sind und somit die Wahrscheinlichkeit vergrößern können, Mobbingopfer zu werden.

Leymann der als pointierter Vertreter der „Unschulds-These“ gilt, vertritt die Annahme, dass jeder Mensch Opfer werden kann, wenn er Feindseligkeiten ausgesetzt ist, unterliegt und sich in diesem Kampf aufreibt.<sup>147</sup> In diesem Zusammenhang unterstreicht Leymann aber auch, dass Mobbing oft sozial Schwächere trifft, beispielsweise Behinderte oder alleinstehende Mütter.

Eine repräsentative Untersuchung in Schweden belegt, dass in einer Organisation, in der viele Behinderte eingestellt wurden, die Mobbingrate der Nichtbehinderten bei 4% lag (Durchschnittswert in Schweden) und bei den Behinderten ein Wert von über 21,5% ermittelt wurde.<sup>148</sup>

Wenn man die besondere soziale Stellung der Betroffenen aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihres Geschlechts, Hautfarbe, kulturellen oder nationalen Identität hervorhebt und hier für die Entstehung von Mobbing-Situationen Erklärungsansätze

---

<sup>145</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 37.

<sup>146</sup> Vgl. Beermann/Meschkat (1995), S. 11.

<sup>147</sup> Vgl. Neuberger (1999), S. 53.

<sup>148</sup> Vgl. Leymann (1999), S. 98.

findet, so sind für die selben Personen die genannten Erklärungsansätze in anderen Gruppen ohne Bedeutung. In Schweden ist ferner festgestellt worden, dass Frauen in typischen Männerberufen oder umgekehrt Männer in typischen Frauenberufen häufig von Mobbing betroffen sind.<sup>149</sup>

Dagegen sind in den Untersuchungen des Betriebsarztes Lindemeier, der 87 Mobbingopfer untersucht hat, typische Persönlichkeitsstrukturen determinierend:

- 31% seiner Patienten gehen prinzipiell allen Konflikten aus dem Weg.
- 27% litten unter Minderwertigkeitskomplexen schon vor Beginn der Schikanen
- 23% der Befragten nannten die Aspekte, dass sie schon immer zu schwache Nerven hatten bzw. dazu neigten, alles zu ernst zu nehmen.<sup>150</sup>

Damit stehen die Untersuchungen von Lindemeier völlig konträr zu der Unschuldsthese von Leymann, der keine psychischen Eigenschaften bei den Patienten für die Entstehung von Mobbing postuliert.

Untersuchungen im Hinblick auf Soziale Kompetenz und Selbstbewusstsein lassen aus theoretischen Überlegungen und empirischen Studien Hypothesen ableiten, dass ein geringes Selbstwertgefühl in die Opferrolle führt.

In der Bullying-at-school-Forschung ist ermittelt worden, dass zwar die äußerlichen Merkmale wenig bedeutsam seien, aber das Merkmal „körperlich schwach“ sehr häufig bei den Mobbingopfern vorhanden war.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. DGB (1997), S. 18.

<sup>150</sup> Vgl. Neuberger (1999), S. 53.

<sup>151</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 15.

### 3.3.5.3 Täterbezogene Probleme

Bei den persönlichen Voraussetzungen gibt es bei Mobbern unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale:

1. Der Mobber fühlt sich beeinträchtigt
2. Eine offene und faire Konfliktaustragung wird als Risiko empfunden
3. Moralische Bedenken ordnen sich dem größeren Eigeninteresse unter
4. Personalisierende Problemsicht: Ich habe kein Problem mehr, wenn der Andere weg ist

Eine Ausdifferenzierung aus diesen Persönlichkeitsmerkmalen lassen Aufschlüsse auf die verborgenen Handlungsanreize des Mobbers zu:

1. Ansehen und Status sind gefährdet
2. Arbeitsplatz und berufliche Position sind gefährdet
3. Handlungs- und Entscheidungsfreiheit sind gefährdet
4. Wunsch nach Sicherheit und Anerkennung.<sup>152</sup>

Betriebsräte vermuten Neid als eine Ursache für Mobbing und sehen das Motiv des Mobbers darin, dass der Andere bessere Entwicklungs- und Lebensmöglichkeiten hat als der Mobber selbst. Der Mobber bestraft, um den Anderen seine bessere Lage zu vergällen.<sup>153</sup>

Die Mobbingmotive der Führungskräfte können mannigfaltig sein und differenzieren sich je nach Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich aus:

In diesem Zusammenhang sind die innerbetrieblich verankerten Machtbefugnisse der Vorgesetzten zu sehen, die z.B. Mitarbeitern bestimmte Arbeiten zuweisen, Versetzungen vornehmen, Urlaub und Freizeiten genehmigen bzw. verändern, Beförderungen veranlassen; aber auch Disziplinarmaßnahmen gehören zu den oft eingesetzten Machtinstrumenten der Vorgesetzten.

---

<sup>152</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 86 f.

<sup>153</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 89.

Mitarbeiter sind mehr oder weniger abhängig von den Vorgesetzten, die einerseits zum Wohle der Mitarbeiter handeln andererseits aber auch Gründe heranziehen, die rein willkürlich sind und damit Druck und Schikanen auslösen.<sup>154</sup>

Die Mobbingmotive der Mitarbeiter, die sich in der gerade genannten Opferrolle befinden, sehen im Verhalten - Arbeit nach Vorschrift oder Ausrichten ihrer Arbeitsintensität in Verzögerungen und Fehlleistungen - eine der wenigen Reaktionsmöglichkeiten, ohne dabei den Vorsatz oder Böswilligkeit erkennbar werden zu lassen. Die Nachweisbarkeit ist nur schwer belegbar, der Vorgesetzte fühlt sich aus diesem Grunde gemobbt.<sup>155</sup>

Wie bereits unter Abschnitt 3.1 erwähnt, belegt eine repräsentative Umfrage aus Schweden, dass Mobbing von „unten nach oben“ eine nicht zu unterschätzende Konstellation im betrieblichen Arbeitsalltag darstellt:

- Mobbing von unten nach oben 9%
- Mobbing auf derselben Ebene 44%
- Mobbing von oben nach unten 37%
- Kombination Kollegen u. Vorgesetzte 10%

Die Beweggründe, die unter gleichgestellten Arbeitskollegen zum Mobbingprozess führen, sind verschieden und in diesem Zusammenhang relevant:

Die von Leymann ermittelten Zahlen - Mobbing auf gleicher Ebene macht bis zu 44% aller Mobbingfälle aus - belegen, dass hier z.B. insbesondere Menschen mit geringem Selbstwertgefühl, mangelhaftem Leistungsvermögen und verminderter Leistungsbereitschaft dazu neigen, andere Kollegen sowie Arbeitsgruppen-Mitglieder durch Mobben in Stress und Misskredit zu bringen, um sich dadurch selbst in der Gruppe aufzuwerten.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 67 ff.

<sup>155</sup> ebenda

<sup>156</sup> ebenda

### **3.3.6 Mobbing und seine Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter**

#### **3.3.6.1 Folgen für das Unternehmen**

Neben den persönlichen Folgen, die oft mit gravierenden Auswirkungen für die Betroffenen verbunden sind, hat Mobbing auch negative Folgen für das Unternehmen. Neben der Verschlechterung des Betriebsklimas ist auch davon auszugehen, dass sich die Arbeitsqualität verschlechtert und somit das Arbeitsergebnis sinkt, was wiederum auf das Betriebsergebnis Auswirkungen hat.

Fazit: Wirtschaftlichkeit und auch Wettbewerbssituation des Unternehmens können unter Mobbing leiden.<sup>157</sup>

Dass die Leistungen der Mobbing-Betroffenen erheblich nachlassen und damit die Konzentrationsfähigkeit schwindet, die Fehlerquote steigt, Arbeitszufriedenheit sowie Motivation abnehmen, sind die logischen Konsequenzen des Arbeitsalltages. Darüber hinaus muss in diesem Zusammenhang auch auf die erhöhten Fehlzeiten und Krankmeldungen eingegangen werden. Aus diesem Kontext heraus können negative Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe und somit auf die Abteilung entstehen.

Die Leistungsfähigkeit und auch die Leistungsbereitschaft kann sinken, wenn der Eindruck entsteht, dass andere Kollegen auf Kosten der Nichtbetroffenen „sich ausruhen“.

Geht man davon aus, dass die aktiv Mobbenden ihre Arbeitsaufgaben vernachlässigen und somit wertvolle Arbeitszeit vergeuden, die betriebswirtschaftlich nutzbringend eingesetzt werden könnte, so wird deutlich, welche Nachteile ein Mobbingprozess für das Unternehmen haben kann.

Neben den gerade skizzierten betriebswirtschaftlichen Kosten, werden darüber hinaus u.a. Kosten für Produktionsstörungen, Neueinstellungen, Einarbeitung, Kosten für Aushilfskräfte, für Personalbeschaffungsmaßnahmen usw. fällig. Die Kosten, die deutschen Betrieben jährlich durch Mobbing entstehen, wurden 1998

---

<sup>157</sup> Vgl. Holzbecher/Meschkat (1998), S. 26 f.

auf ca. 30 Milliarden DM geschätzt.<sup>158</sup> Andere Schätzungen von Experten sahen Kosten in Höhe von DM 30.000 bis 100.000,- pro Jahr und gemobbter Person als realistisch an.<sup>159</sup>

Dass die betriebswirtschaftlichen Kosten nur einen Teil der Gesamtkosten ausmachen, belegt, dass darüber hinaus auch die Allgemeinkosten einen für die Volkswirtschaft beträchtlichen Betrag ausmachen. In diesem Kontext sind insbesondere die Kosten für Krankenkassen, die die medizinischen Behandlungen, Medikamente, Psychotherapien, Kuren, Rehabilitationsmaßnahmen usw. zu tragen haben, anzuführen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass andere Hochrechnungen einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von ca. 100 Milliarden DM ausweisen. Darin enthalten sind neben den 30 Mrd. DM betriebswirtschaftlichen Kosten (siehe oben) auch die Kosten, die zusätzlich den Kostenfaktor Rentenversicherung beinhalten, der eventuell durch vorgezogene Arbeitsunfähigkeitsrente - Berufsunfähigkeit und Erwerbsunfähigkeit - die Allgemeinkosten beträchtlich erhöht.<sup>160</sup>

### **3.3.6.2 Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter**

Ärzte verzeichnen eine deutliche Zunahme psychosomatischer Erkrankungen in den Betrieben und zwar dort, wo das soziale Wohlbefinden durch ein schlechtes Betriebsklima gestört ist.<sup>161</sup> Psychosomatische Beschwerden und Krankheiten sind Störungen des Körpers, die entscheidend durch die Psyche des Kranken bestimmt sind.<sup>162</sup> Aus der Stressforschung ist bekannt, dass Belastungsfaktoren

---

<sup>158</sup> ebenda

<sup>159</sup> Vgl. IG Metall (1997), S. 24 f.

<sup>160</sup> ebenda

<sup>161</sup> Vgl. Zander (1982), S. 114.

<sup>162</sup> Vgl. Resch (1994), S. 56.

(Stressoren), die über einen längeren Zeitraum wirken, starke körperliche, seelische Stressreaktionen nach sich ziehen.<sup>163</sup>

An körperlichen und psychosomatischen Beschwerden leiden nach einer Infas-Umfrage von 1992 rund 55% derer, die in Betrieben mit einem schlechten Betriebsklima arbeiten. Statistisch gesehen erkrankt jeder sechste Arbeitnehmer an den Folgen seiner Arbeit.

Nachfolgende gesundheitliche Störungen sind in der Infas-Umfrage ermittelt worden:

- Schlafstörungen
- Kopfschmerzen
- Appetitlosigkeit
- Übelkeit
- Atembeschwerden
- Schweißausbrüche
- Schwindelgefühle
- Herz-Kreislauf-Schwierigkeiten
- Hauterkrankungen
- Magen-Darm-Probleme
- Erkrankungen von Nieren, Blase und Harnwegen
- Bronchitis/Asthma
- Krankheiten der Muskeln und des Skelettes.<sup>164</sup>

Die gerade genannten gesundheitlichen Störungen, die durch ein negatives Betriebsklima hervorgerufen werden, können wiederum Einbußen auf Arbeitsqualität und Arbeitsergebnis zur Folge haben. Die Konsequenz hieraus ist die Beeinträchtigung auf das Betriebsergebnis, das im Ergebnis die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes und somit die Wettbewerbsfähigkeit stark beeinflussen kann.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Ausfelder (2000), S. 135.

<sup>164</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 25 f.

<sup>165</sup> Vgl. Holzbecher/Meschkat (1998), S. 26.

Die psychosomatischen Erkrankungen, die durch den andauernden Stress entstehen und oft über Wochen und Monaten andauern, verursachen oft Kosten in Höhe von mehr als 100.000 DM pro Mobbingopfer. Die folgende Entwicklung der Opfer kann je nach Intensität der Mobbing-Handlungen zu weiteren psychosomatischen Erkrankungen wie Suchterkrankungen, Depressionen und bis hin zum Selbstmord führen.

Beleuchtet man das Leistungsniveau der Opfer, so kann in vielen Fällen der Grad der Leistungsausbringung gegen Null sinken.<sup>166</sup>

Betrachtet man die indirekten Auswirkungen der negativen Kommunikation am Arbeitsplatz, so muss bilanziert werden, dass Stresssituationen in der Regel auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter stark reduzieren. Das hat zur Folge, dass die sogenannte „innere Kündigung“ verbunden mit permanentem Unwohlsein eintritt und somit negative Auswirkungen auf das Betriebsklima ausübt.<sup>167</sup>

In diesem Zusammenhang soll auch auf die gesundheitlichen Auswirkungen der Mitarbeiter eingegangen werden. Neben der bereits verminderten Leistungsausbringung ist auch die niedrigere Produktivität zu nennen. Aber auch das mangelnde Kostenbewusstsein im Hinblick auf Material, Maschinen, Werkzeuge usw. kann zu enormen Zusatzkosten führen.

Darüber hinaus muss als Folge dieser Kausalität auf die schlechtere Qualität der produzierten Produkte und Dienstleistungen hingewiesen werden. Ferner sollte erwähnt werden, dass demotivierte Mitarbeiter, aber auch psychisch erkrankte Mitarbeiter eine deutlich reduzierte Lern- und Veränderungsbereitschaft aufweisen als Kollegen, die sich in einem positiven Betriebsklima bewegen.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 167 f.

<sup>167</sup> ebenda

<sup>168</sup> ebenda

### 3.3.6.3 Auswirkungen auf Fehlzeiten und Fluktuation der Mitarbeiter

Aus eigenen Untersuchungen, die ich in der Volkswagen AG durchgeführt habe, ist mir bekannt, dass Unternehmen zunehmend ihr Augenmerk auf Organisationen lenken, die Auffälligkeiten im Hinblick auf das Phänomen Fehlzeiten und Fluktuation aufweisen.

Unterschiedliche Begriffsdefinitionen werden in der Literatur eingesetzt und demzufolge auch unterschiedlich interpretiert sowie bewertet. Eine sehr häufig in der Praxis eingesetzte Unterscheidung ist die Arbeitsbefreiung und die Arbeitsverhinderung (Fehlzeiten). Arbeitsverhinderung umfasst die Fehlzeiten, die der Mitarbeiterentscheidung und der daraus folgenden Handlung zugrunde liegen. Zu nennen sind hier z.B. Krankheit, Arztbesuche, Mutterschutz, Unfälle usw.<sup>169</sup>

Fehlzeiten lassen sich grundsätzlich auf vier Ursachen zurückführen:

1. unfallbedingte Fehlzeiten infolge von Arbeits- und Freizeitunfällen.
2. gesetzliche oder vertragliche Fehlzeiten: Urlaub, Mutterschutz, Wehrdienst, Kuren usw.
3. „medizinisch-biologisch“ bedingte Fehlzeiten: hier sind einerseits die individuellen Gründe zu sehen und andererseits können auch arbeitsplatzspezifische Ursachen der Auslöser sein.
4. motivationale Fehlzeiten sind sehr häufig auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zurückzuführen.<sup>170</sup>

Für die Mobbingproblematik scheint mir die Arbeitsverhinderung von Relevanz, da es aus eigener Erfahrung immer wieder Kolleginnen und Kollegen gibt, die bei einer unvorhersehbaren Arbeitsverhinderung der Kollegen leicht und vorschnell zu Äußerungen neigen, die zu einer zunächst kurzfristigen - und in einigen Fällen auch langfristigen - Verschlechterung des Arbeitsklimas beitragen.

---

<sup>169</sup> Vgl. Derr (1995), S. 219.

<sup>170</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 705.

Leymann berichtete, dass dem schwedischen Automobilproduzenten Volvo aufgrund von Fehlzeiten - die von Mitarbeitern mit psychosozialen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz hervorgerufen wurden - Kosten für Qualitätsminderung und Produktionsabbrüche entstanden sind, die zur Hälfte durch Qualitätsminderung und zur anderen Hälfte auf Fehlzeiten und Personalumsetzungen zurückzuführen waren. Fazit: Während eines Jahres sind in einem von mehreren Volvo Werken ca. 30 Millionen Schwedische Kronen - rund 7 Millionen DM - an Kosten entstanden.<sup>171</sup>

Andere Berechnungen, die in Deutschland erstellt worden sind, beziffern das Thema Fehlzeiten mit folgenden Zahlen:

- Die Kosten für einen Fehltag: DM 200,00 bis DM 800,00.
- Ein Prozent Krankenstand kosten im Durchschnitt einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern pro Jahr ca. DM 400.000,00.<sup>172</sup>

Volk beziffert die Kosten der Fehlzeiten in der Volkswagen AG in 1996 auf ca. 100 Mio. DM pro Jahr.<sup>173</sup>

Eine Befragung von 2141 Mitarbeitern, die von Einarsen und Raknes in Norwegen 1991 durchgeführt wurde, belegt, dass es signifikante Zusammenhänge zwischen Mobbing und Krankenstand gibt: 2,8% der Befragten antworteten, dass sie mehrere Male wegen schikanösen Verhaltens von Kollegen und Vorgesetzten nicht zur Arbeit kamen. In Krankentagen ausgedrückt, waren die schikanierten Frauen durchschnittlich 23,14 Tage krank und waren damit im Gegensatz zu den nicht Gemobbten - die lediglich auf 9,2 Tage kamen - 14 Tage zusätzlich krank.<sup>174</sup>

Eine ähnlich gravierende und für die Unternehmen nachteilige Kostensituation ergibt sich beim Thema Fluktuation. Der Begriff Fluktuation wird in der Literatur

---

<sup>171</sup> Vgl. Leymann (1999), S. 125.

<sup>172</sup> Vgl. DGB (1997), S. 20.

<sup>173</sup> Vgl. Miller (2000), S. 45.

<sup>174</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 168.

ebenfalls wie der Begriff Fehlzeiten nicht einheitlich gebraucht und beschreibt den Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Arbeitsplatz zu einem anderen.<sup>175</sup>

Fluktuation hat nicht nur Auswirkungen auf die Personalstandsänderung, sondern auch gravierende Kostenimplikationen. Desinvestition von Humanvermögen ist gleichzusetzen mit Fluktuation.<sup>176</sup> In Bezug auf die bereits erwähnte Kostensituation wird in der Literatur nach Kostenwirkungen differenziert:

1. Separations – und Entlassungskosten:

Dies sind die Kosten, die den gesamten administrativen Bereich - einschließlich der Kosten für das Abgangsinterview - abdecken.

2. Minderleistungsnebenkosten:

Hierunter fallen die Kosten, die vor, während oder nach der Fluktuation auftreten (z.B. Kosten für erhöhten Absentismus).

3. Stellenbesetzungskosten:

Kosten für Insertionen, Auswahl- und Einstellungskosten, Anlern- und Einarbeitungskosten usw.

4. Indirekte Kosten, die sich durch unternehmenskulturelle Implikationen ergeben können.<sup>177</sup>

Neben den gerade aufgezeigten Kostenwirkungen beziffert Leymann die Fluktuationkosten der Arbeitnehmer, die in folgenden Positionen tätig sind, im einzelnen wie folgt:

- Lagerarbeiter/Facharbeiter an einer normalen Maschine	DM 15.000,-
- mittlerer Facharbeiter oder Sekretärin	DM 25.000,-
- Facharbeiter mit höherer Qualifikation	DM 50.000,-

<sup>175</sup> Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997b), S. 1359.

<sup>176</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 704.

<sup>177</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 704.

- Führungskraft mit einem Jahreseinkommen

von DM 120.000,-

DM 400.000,-.<sup>178</sup>

Allein aus den gerade genannten Zahlen wird deutlich, dass Mobbing am Arbeitsplatz, je nach Position der Mitarbeiter, den Betrieben jährlich enorme Kosten aufbürdet und somit dringender Handlungsbedarf besteht.<sup>179</sup>

In diesem Zusammenhang untermauert eine Analyse aus Schweden, die Untersuchungen zu Mitarbeiteraustritten (Fluktuation) durchgeführt hat, folgendes: 60% der befragten Mitarbeiter, die während eines Zeitraumes von einem halben Jahr den Anfeindungen und Böswilligkeiten nicht mehr gewachsen waren, kündigten aus eigener Initiative, obwohl sie durch Arbeitslosigkeit auch finanzielle Einbußen hinnehmen mussten.<sup>180</sup>

Zusammenfassend lassen sich die Auswirkungen und Folgen von Mobbing mit einem Beispiel von Zuschlag untermauern und damit in seiner Bandbreite verständlicher erscheinen. Zuschlag führt die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis mit einem authentischen Beispiel an, das er in einem persönlichen Gespräch mit einer Persönlichkeit des öffentlichen Lebens erfahren hat.

Er beschreibt, wie sich die betroffene Person ihre Arbeitszeit einteilt, um den Anforderungen des Arbeitsalltages gerecht zu werden und um selbst die negativen Folgen zu überstehen:

- Das erste Drittel der Arbeitszeit verwendet die besagte Person mit der korrekten Erledigung der ihr übertragenen Aufgaben.
- Das zweite Drittel der täglichen Arbeitszeit wird dafür aufgewendet, um die versteckten Intrigen abzuwehren.
- Das letzte Drittel der Zeit wird als Selbstschutz eingesetzt und erfordert die gesamte Aufmerksamkeit beim Einfädeln von eigenen Intrigen.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Leymann (1995), S. 73.

<sup>179</sup> ebenda

<sup>180</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 168 f.

<sup>181</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 111.

Aus diesem gerade beschriebenen Beispiel ist zu entnehmen, dass im Extremfall die zur Verfügung stehende Arbeitszeit, die für die korrekte Erledigung der Aufgaben vorgesehen war, gegen Null geht und damit der Unternehmung theoretisch betriebswirtschaftlich enormer Schaden zugefügt wird.

Das hat zur Folge, dass die Arbeitsfreude und die Kreativität durch gegenseitiges Taktieren stark reduziert wird. Die damit verbundenen Produktivitätsverluste, die zusätzlich eine demotivierende Einstellung „Dienst nach Vorschrift“ manifestieren, belasten darüber hinaus auch das Betriebsklima. Ferner muss mit höheren Fehlzeiten gerechnet werden, die wiederum die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich ziehen.<sup>182</sup>

Die in diesem Kapitel angesprochenen Themenkomplexe wie Menschenbild und Wertewandel haben für diese Arbeit ein besonderes Gewicht, da der Einfluss der gesellschaftlichen Werteordnung direkten Einfluss auf das kommunikative Handeln im Arbeitsleben nimmt. Es ist deshalb wichtig, dass die Motive, Ziele und Bedürfnisse der beteiligten Interaktionspartner verstanden und danach in den Gesamtprozess integriert werden, um potentielle Spannungsfelder bereits im Vorfeld zu eliminieren.

In diesem Zusammenhang sind auch die verschiedenen Probleme hinsichtlich der Veränderungen der Arbeitsbedingungen zu sehen. Im Hinblick auf die Folgen für das Unternehmen spielt Mobbing eine zentrale Rolle. Der gesamtwirtschaftliche Schaden in Deutschland wird auf ca. 50 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt und beinhaltet den betriebswirtschaftlichen Schaden, der auf ca. 15 Mrd. Euro geschätzt wird. Auch diese hohe Summe bezieht sich auf ein Jahr und verdeutlicht, welche Auswirkungen das Phänomen Mobbing hat.

Die in diesem Kapitel genannten Kosten zeigen, dass Mobbing nicht nur das Arbeitsklima negativ beeinflusst und damit gesundheitliche Störungen/ Krankheiten der Mitarbeiter verursacht, sondern in der Folge dieser Entwicklung auch gravierende betriebswirtschaftliche Auswirkungen entstehen, die die Existenz bzw.

---

<sup>182</sup> Vgl. IG Metall (1997), S. 24.

die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stark einschränken bzw. vernichten kann.

### **3.4 Betriebliche Handlungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Mobbing im Rahmen eines Gesundheitsmanagements**

#### **3.4.1 Rechtliche Ausgestaltung sowie Implementierung einer Betriebsvereinbarung Mobbing**

Wurden in den vorangegangenen Ausführungen die gesundheitlichen Probleme der Mobbingopfer und darüber hinaus die betriebswirtschaftlichen Probleme der Unternehmen in den Vordergrund der Auseinandersetzung gestellt, so soll in diesem Gliederungspunkt 3.4 der Versuch unternommen werden, Modelle von Leymann, Esser und Wolmerath, Zuschlag, Hesse und Schrader, die als Ansätze zur Abwehr und Vermeidung von Mobbing zu sehen sind, herauszustellen und zu bewerten (siehe 3.4.3).

Zuvor soll aber als Grundlage die Schaffung von Rahmenbedingungen beschrieben werden, die neben dem theoretischen und praktischen Rahmen eine rechtliche Legitimation für die Beteiligten darstellen.

In vielen Bereichen der Wirtschaft, des öffentlichen Dienstes, der Banken und anderen Organisationen wird das Thema Mobbing, also der Psychoterror am Arbeitsplatz, weitestgehend tabuisiert. Selbst sichtbare Folgen, die sich beispielsweise in psychosomatischen Erkrankungen äußern, werden entweder heruntergespielt oder als „normale“ Alltagsphänomene eingestuft.<sup>183</sup>

Leymann geht davon aus, dass Betroffene in der Regel Hilfe von außen brauchen, da sie das Geflecht von Missverständnissen und Gegenaktionen nicht mehr alleine bewältigen können. Er stützt seine Gedanken nicht auf Konzepte oder syste-

---

<sup>183</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 116.

matische Theorien sondern empfiehlt erfahrungsgestützte pragmatische Interventionen, die sich als nützlich erwiesen haben.<sup>184</sup>

Betriebliche Rahmenbedingungen wie Betriebsvereinbarungen, die die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Betrieb regeln sollen, sollten die Grundlage sein, die im Konfliktfall den Rahmen abstecken. Einige große Firmen wie z. B. die Volkswagen AG aber auch zunehmend der öffentliche Dienst, Banken u.a. führen diese Regelungen in ihren Organisationen ein.<sup>185</sup> Zweck einer Betriebsvereinbarung ist also die Setzung rechtlicher Normen: „Darin können Abreden zur Aufklärung aller Beschäftigten getroffen werden, ein gültiger Verhaltenskodex zum „partnerschaftlichen Verhalten“ am Arbeitsplatz vereinbart (Beispiel: VW-Betriebsvereinbarung) und Regelungen zur Konfliktbewältigung ausgehandelt werden.“<sup>186</sup>

Volkswagen verpflichtet sich mit der im Jahre 1996 geschlossenen Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ für ein faires, menschliches und gleichberechtigtes Miteinander aller Beschäftigten zu sorgen.<sup>187</sup> Volkswagen sieht das gute Betriebsklima im Unternehmen als eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg an. Nur wenn alle Beteiligten gegenseitig ihre Persönlichkeitsrechte und Würde respektieren, kann Motivation und Engagement entstehen.

Der Ursprung der Betriebsvereinbarung "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz" findet sich in den Ortsfrauenausschüssen der IG-Metall, die erstmals in den achtziger Jahren über sexuelle Belästigung diskutiert haben.

Daraufhin hat sich jeder der sechs VW-Standorte in den alten Bundesländern auf unterschiedliche Art und Weise mit dem Thema der sexuellen Belästigung und einer daraus resultierenden Betriebsvereinbarung beschäftigt.

In der Folge wurden über offizielle Diskussionen, dem Ausschuss zur Gleichstellung der Frau des Betriebsrates und der Frauenförderung bei Volkswagen das

---

<sup>184</sup> Vgl. Neuberger (1999), S. 102.

<sup>185</sup> Vgl. Kratz (2000), S. 36.

<sup>186</sup> Esser (2003), S. 404.

<sup>187</sup> Vgl. Volkswagen AG (1997), S. 4.

Thema aufgegriffen, weiterentwickelt und eine gemeinsame Linie entwickelt. Erster Meilenstein war dann hier das Zugehen auf den Gesamtbetriebsausschuss der Volkswagen AG mit der Forderung nach einer Vereinbarung und entsprechenden Abstimmungen.

Eine Arbeitsgruppe aus Angestellten des Werkes Wolfsburg feilte nun weiter an dem Entwurf einer Betriebsvereinbarung, der neben dem Aspekt der sexuellen Belästigung nun auch Mobbing und Diskriminierung umfasste, damit der Komplex auch ganzheitlich angegangen werden konnte.

Nach diversen Abstimmungsverfahren zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat wurde die kontinuierlich gewachsene Betriebsvereinbarung schließlich von beiden Partnern unterzeichnet. Sie ist seit 01.07.1996 in Kraft und ihre Geltung erstreckt sich über die sechs inländischen Werke sowie über VW-Unternehmen, die automatische Anschlussregelungen haben (beispielsweise VW Bank GmbH).

Die auf der nächsten Seite folgende Tabelle (Abb. 10) verdeutlicht nochmals anschaulich die genaue Entstehungsgeschichte der ausgeführten Betriebsvereinbarung "BV 2/96".

Nachdem die Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz" dargelegt wurde, soll im folgenden die Umsetzungskampagne genauer dokumentiert und erläutert werden:

Für die Umsetzung der o.g. Betriebsvereinbarung wurden zwei Projektteams, bestehend aus Mitarbeitern des Zentralen Personalwesens, der Volkswagen Coaching Gesellschaft, der Frauenförderung, der Jugend- und Auszubildendenvertretung und des Betriebsrates, namens "Informationen" und "Qualifizierungen", gebildet.

<b>WANN</b>	<b>WER</b>	<b>WAS</b>
In den achtziger Jahren	IG-Metall Ortsfrauenausschuß	erste Diskussionen über sexuelle Belästigung
Anfang der neunziger Jahre	Frauenförderung	Aufklärung über sexuelle Belästigung, Bearbeitung von Einzelfällen
November 1992	Frauenförderung, Ausschuß zur Gleichstellung der Frau	Führung von offiziellen Diskussionen
Frühjahr 1994	Frauenförderung	Entwurf für eine Betriebsvereinbarung sexuelle Belästigung
Sommer 1994	Frauenförderung	Namensänderung von "Sexueller Belästigung" zu "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz"
Dezember 1994	Mitglieder des Gesamtbetriebsausschusses zur Gleichstellung der Frau, Frauenförderung	Pilotseminar zur Erarbeitung einer gemeinsamen Linie zum Thema "Partnerschaftliches Verhalten" / "Sexuelle Belästigung"
März 1995	Arbeitsgruppe aus Angestellten des Werkes Wolfsburg	Weiterarbeit an einer Betriebsvereinbarung mit den Inhalten sexuelle Belästigung und Mobbing
März 1996	Unternehmensleitung, Betriebsrat	Entwurf "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz" (sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung), wurde dem VW Vorstand und Gesamtbetriebsrat vorgelegt
26.06.1996	Vorstand, Gesamtbetriebsrat	Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz"

Abb. 10: Darstellung der Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung 2/96

Quelle: Hinz-Büttner (1998), S. 11

Dem ersten Team oblag die Konzeption einer Broschüre für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkswagen Standorte in den alten Bundesländern. Die Aufgaben des Teams lagen in der Inhaltskonzeption, Layoutorganisation, Kostenklärung und der Abstimmung mit den zuständigen Stellen. Des Weiteren übernahmen die Teammitglieder die Organisation, Auswahl und Verteilung der entworfenen

Plakate zu den Themengebieten sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung.

Das zweite Projektteam hatte die Aufgabe, zielgruppenorientierte Qualifizierungsmaßnahmen zu konzipieren: Entwicklung, Planung, Einführung und Bewertung von notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung sowie die Auswahl externer Trainer und Abstimmungsverfahren mit den zuständigen Stellen und Gremien des Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsrates waren hier die Zuständigkeiten.

- Das Medium der herausgegebenen Broschüre "Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz" hat ihre wichtige Funktion in der Lieferung von Basiswissen über die Themen sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung sowie von konkreten Inhalten der Betriebsvereinbarung. So werden hier Definitionen, Fallbeispiele, Gegenmaßnahmen, der betriebliche Beschwerdeweg, rechtliche Folgen und das Aufzeigen von konkreten Vorgehensweisen behandelt.
- Darüber hinaus wurden zur Information und Aufklärung in Zusammenarbeit mit einer externen Werbeagentur drei Plakate zu den Themengebieten entworfen und gedruckt, die im Fall von sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zur Reaktion auffordern: "nicht schweigen", "nicht weghören" und "nicht wegsehen". Sie wurden dann jeweils einmal komplett und mit Begleitschreiben versehen von der hausinternen Postzentrale an alle Organisationseinheiten der jeweiligen Werke verschickt.
- Der größte und wohl wichtigste Baustein in der Umsetzungskampagne sind die durchgeführten zielgruppenorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Betriebsvereinbarung auch in allen Werken tatsächlich anwenden zu können. Die zuständigen Stellen, die in der Vereinbarung als verantwortlich Handelnde bei sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung benannt sind, mussten informiert, für die Themen sensibilisiert und für ihre weiteren Aufgaben geschult werden. Damit war es die Aufgabe, in den Qualifizierungen alle Teilnehmer mit der Problematik des Themas vertraut zu machen und Handlungsstrategien auszuarbeiten, um dann in einer akuten Situation auch in der Lage zu sein, sie richtig zu erkennen beziehungsweise zu reflektieren sowie an-

gemessen reagieren zu können. Dabei orientierte sich die Dauer der Entwicklungsmaßnahmen - in Zusammenarbeit mit zwei externen Trainerpaaren - an der entsprechenden Zielgruppe, wovon vier zu unterscheiden waren (jeweils weibliche und männliche Form):

- 1) Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte, Mitglieder des Betriebsrates sowie der Jugend- und Auszubildendenvertretung (2 Tage Seminar).
- 2) Unterabteilungsleiter, Meister, Ausbilder, Frauenbeauftragte, Mitarbeiter der Frauenförderung, Trainer, Prozessbegleiter: Diese Gruppe sollte die Fähigkeit erwerben, vorbeugend in ihrem Arbeitsumfeld tätig zu werden sowie bei Fehlverhalten angemessen eingreifen zu können (2 Tage).
- 3) Mitglieder der Gremien Personalausschuss des Betriebsrates und Mitarbeiter der Personalabteilungen: Diese Gruppe musste in die Lage versetzt werden, im betrieblichen Alltag gegebenenfalls Sanktionen bzw. disziplinarische Maßnahmen aussprechen zu können, weswegen auch die Aspekte des Opferschutzes und des Arbeitsrechts ein besonderes Gewicht bekamen (5 Tage).
- 4) Mitarbeiter des Personalwesens, des Gesundheitswesens, der Frauenförderung mit besonderem Beratungsauftrag sowie Mitglieder des Betriebsrates, die in der Gesamtheit als kompetente Berater auszubilden waren, um die Mitglieder der bisher genannten Zielgruppen in ihren zukünftigen Aufgaben zu unterstützen sowie außerdem als unmittelbare Ansprechpartner den Betroffenen helfend, erläuternd, aufklärend und dokumentierend zur Seite stehen zu können (9 Tage).

Die gerade beschriebenen Ausführungen machen deutlich, dass die Volkswagen AG für die kommunikative Umsetzung der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ neben der Entwicklung von Printmedien (Brochure, Flyer und drei Plakatmotive) auch zielgruppenadäquate Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe oben) zur Qualifizierung der verantwortlich Handelnden durchgeführt hat.

### **3.4.2 Information, Kommunikation, Aufklärung sowie Unterstützung von Mitarbeitern über betriebliche Mobbingberater**

Die kommunikative Umsetzung einer Betriebsvereinbarung sowie die zielgruppenorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen am Beispiel Volkswagen wurden gerade im vorherigen Kapitel ausführlich beschrieben. Vor diesem Hintergrund soll an dieser Stelle, neben dem ganzheitlichen kommunikativen Ansatz, mit dem Beschwerderecht auf das Kernstück dieser Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ explizit eingegangen werden. Das Beschwerderecht sagt hier aus, dass sich die Betroffenen an die folgenden verantwortlichen Stellen im Unternehmen Volkswagen wenden können:

- Die Vorgesetzten
- Der Betriebsrat
- Die Frauenbeauftragte
- Das Personalwesen
- Das Gesundheitswesen

Diese genannten Anlaufstellen mit ihren ausgebildeten Beraterinnen und Beratern sind verpflichtet, Betroffene unverzüglich und binnen einer Woche zu beraten, zu unterstützen sowie die weiteren Schritte einzuleiten<sup>188</sup>

Aus der täglichen Praxis ist zu berichten, dass häufig Vorgesetzte an ihre Grenzen stoßen, wenn es darum geht, in einem konkreten Mobbingfall Hilfestellung zu leisten oder gar den konkreten Mobbingfall zu schlichten. In vielen Fällen sind die Vorgesetzten überfordert, da sich der Mobbingprozess in einem Stadium befindet, in dem das Mobbingopfer bereits gesundheitliche Einschränkungen aufweist oder die Situation juristische Fragestellungen aufwirft, die ohne professionelle Hilfe nicht mehr zu regulieren sind.

---

<sup>188</sup> Vgl. Volkswagen AG (1997), S. 57 (Punkt 3. Beschwerderecht).

In der nachfolgenden Abbildung 11 soll ein praxiserprobter Schlichtungsprozess zeigen, dass der Ablauf und das Verfahren bei einem konkreten Mobbingfall eine Vielzahl von Informationen benötigt.<sup>189</sup>

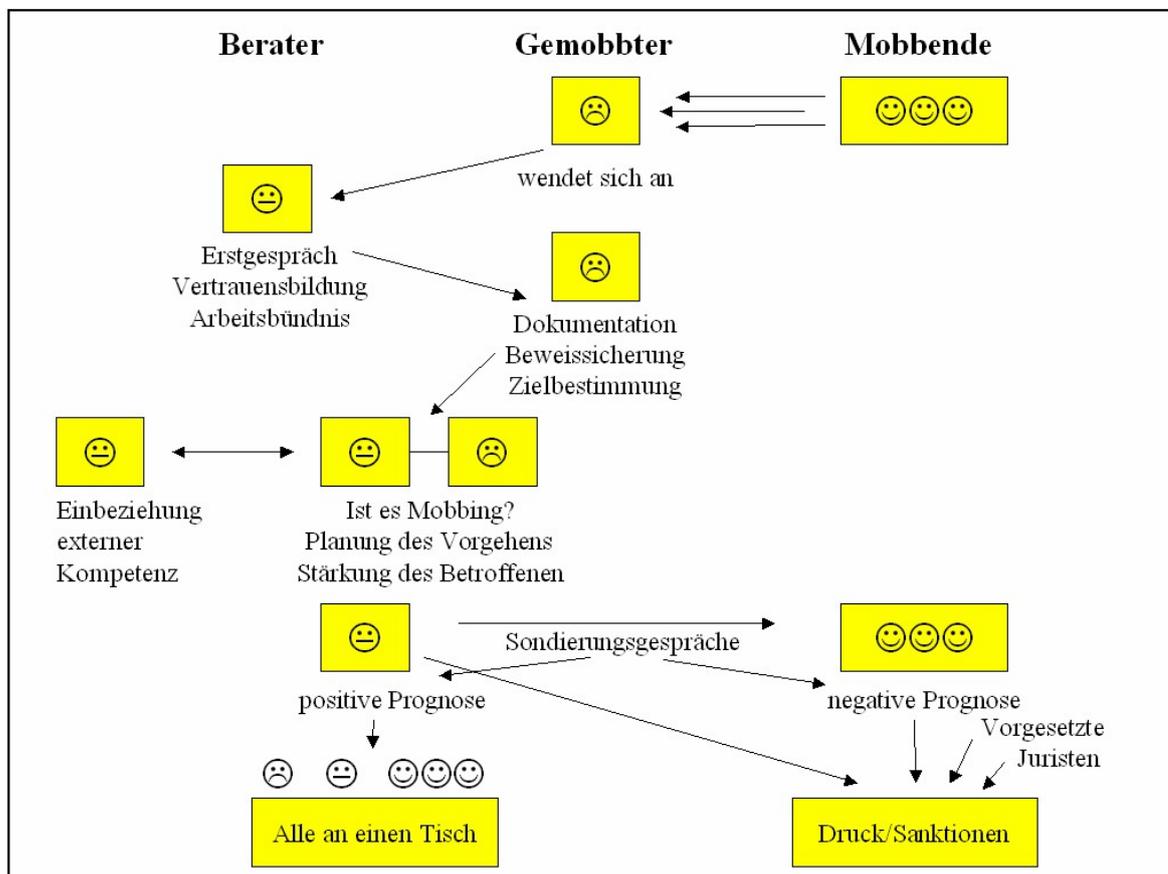


Abb. 11: Schlichtungs-Gespräch

Quelle: Esser (2003), S. 406

Aus meiner langjährigen Erfahrung als Mobbingberater in der Volkswagen AG kann ich unterstreichen, dass Mobbingfälle zeitlich sehr aufwändig sind, da zunächst Erstgespräche mit dem Mobbingopfer geführt werden müssen. Auf dieser Basis einer angestrebten Vertrauensbildung müssen im nachhinein die Fakten aus dem Gespräch dokumentiert werden, die dann als Beweissicherung das Fundament für ein mögliches Mobbingverfahren darstellen. Die konkrete Prüfung der Aussagen des Mobbingopfers muss daraufhin genauestens erfolgen.

<sup>189</sup> Vgl. Esser (2003) S. 406.

Die weiteren Stationen zeigen, dass in diesem komplexen Kommunikationsprozess neben der Planung des Vorgehens aufwändige Sondierungsgespräche geführt werden müssen, damit der konkrete Mobbingfall zu einem objektiven sowie zufriedenstellenden Ergebnis gelangt.

Um den Bogen zu schließen, soll an dieser Stelle die besondere Stellung eines Mobbingberaters hervorgehoben werden: Deutlich sollte in diesem Zusammenhang geworden sein, dass die Mobbing-Thematik im Betrieb deutlich angesprochen und kommuniziert werden sollte, damit einerseits potenzielle Mobber erst gar nicht aktiv werden<sup>190</sup> und andererseits schon bestehenden Mobbingfällen aktiv begegnet wird. Ferner ist es wichtig, dass im Unternehmen hinreichend kommuniziert wird, dass es entsprechende Beratungsstellen vor Ort gibt, die unter dem rechtlichen Mantel des Datenschutzes und damit der absoluten Verschwiegenheit Hilfestellung geben.

### **3.4.3 Präventive Maßnahmen durch Interne Kommunikation**

#### **3.4.3.1 Ansätze zur Vermeidung von Mobbing**

Im folgenden werde ich versuchen, diverse Maßnahmen gegen Mobbing als Möglichkeiten der Reduzierung von Mobbing aufzuzeigen und kritisch zu beleuchten, um im nachhinein eine Bewertung vorzunehmen.

Eine wichtige Voraussetzung in einer Organisation ist ein gutes Arbeitsklima, das wiederum auch als Garant für den wirtschaftlichen Erfolg gilt und somit auch einen Beitrag zur Sicherstellung der Arbeitsplätze leistet. Hieraus abgeleitet kann Motivation und Engagement entstehen, was wiederum von allen Beteiligten die gegenseitige Respektierung der Persönlichkeitsrechte und Würde der anderen voraussetzt.

---

<sup>190</sup> Vgl. Grünwald/Hille (2003), S. 82.

Leider ist das Phänomen Mobbing schon lange ein Problem in der Arbeitswelt, das aber weitestgehend noch als Tabuthema behandelt wird. Anzumerken ist hier, dass u.a. die Angst um den Arbeitsplatz oder die Ungewissheit, was danach passiert, wenn Mobbinghandlungen im eigenen Arbeitsbereich thematisiert werden, hervorstechen.

Leymann präferiert die Vorbeugung und ein frühes Eingreifen bei Mobbinghandlungen. Er meint damit, dass diverse Informationsträger Aufklärung auf breiter betrieblicher Ebene gezielt einsetzen sollten. Die Entwicklung von Schulungs- aber auch Informationsmaterial kann in diesem Zusammenhang als flankierende Maßnahme zusätzlich eingesetzt werden.<sup>191</sup> Ferner wird in diesem Ansatz von Leymann auch der Versöhnungsansatz als ein wirksames Mittel empfohlen. Wo Menschen zusammenleben, sind gelegentliche Konflikte normal. D.h., bereits in dieser Situation sollte versucht werden, die Konfliktparteien zur Versöhnung zu bringen.<sup>192</sup>

Eine weitestgehend analytische Vorgehensweise bringen Esser und Wolmerath mit der Methode „3x3 Schritte der Mobbing-Analyse“ ins Gespräch. In diesem Ansatz sollen Anregungen insbesondere für die aktive Betriebsratsarbeit gegeben werden. Es wird empfohlen, zunächst eine gründliche neunstufige Mobbing-Analyse durchzuführen, der anschließend dann mit „zehn Eckpunkten“ eine Mobbing-Intervention folgt.<sup>193</sup>

Nach Esser und Wolmerath stehen bei Mobbing fünf Wege der Konfliktbewältigung zur Verfügung:

1. Der Einsatz von externen Experten zur Konfliktbehandlung
2. Die Mobbingbetroffenen setzen sich persönlich zur Wehr
3. Der Betriebsrat unternimmt Schlichtungsversuche

---

<sup>191</sup> Vgl. Leymann (1999), S. 150.

<sup>192</sup> ebenda

<sup>193</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 140 f.

4. Der Vorgesetzte unternimmt Kraft seines Amtes eine Konfliktbereinigung

5. Juristische Maßnahmen.<sup>194</sup>

In diesem Zusammenhang ist das unmittelbare Eingreifen in einem akuten Fall gemeint. Es wird auch geraten, dass Mobbingbetroffene zu einer unkonventionellen und überraschenden Gegenwehr greifen sollten: Z.B. schlagfertiges Antworten bei Mobbingattacken oder ironische Aufdeckung der Mobbinghandlung, die damit eine Verunsicherung des Mobbers herbeiführen könnten. Aber auch das Finden von sozialer Unterstützung in der Organisation kann in vielen Fällen den Mobber in die Schranken weisen. Damit wird von Esser und Wolmerath das Bild eines starken Opfers entworfen, das sich klug, sachlich und kompetent zur Wehr setzen kann.<sup>195</sup>

Dieses Bild eines „souveränen Opfers“ unterscheidet sich von dem Bild, das Leymann postuliert: Er geht von der Unmöglichkeit des Opfers, sich aus eigener Kraft zu wehren, aus (siehe oben).

Zuschlag skizziert ein Bündel von Maßnahmen, indem er mögliche Reaktionen auf Mobbing zur Diskussion stellt. In seinen Ausführungen beschreibt er ein Sechspunkte-Programm, das die unterschiedlichen Reaktionen/Reaktionsmöglichkeiten des Mobbingopfers und ihre Vor- und Nachteile darstellt:

1. Abwarten und erdulden

Damit gibt sich das Mobbingopfer wehrlos auf und erduldet die Situation ohne Gegenwehr.

2. Die selbstkritische Prüfung

Das Mobbingopfer prüft, ob mögliche Eigenarten oder das persönliche Verhalten Anlass für Konflikte gibt, die Mobbing auslösen. Konsequenz: Es wird versucht, den Konflikthanlass auszuräumen.

---

<sup>194</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 191.

<sup>195</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 202 f.

### 3. Vorbeugung gegen Mobbing bzw. Mobbing-Eskalation

Um erst keine Mobbinghandlungen aufkommen zu lassen, ergreift das Mobbingopfer vorbeugende Maßnahmen. Bei bereits eingetretenen Handlungen wird eine Verminderung der Eskalation angestrebt.

### 4. Der Gegenangriff

Bei dieser Maßnahme ergreift das Opfer die Initiative und geht sogar zum Gegenangriff über. Diese Handlungen sind unterschiedlich, und umfassen Aktivitäten wie den Mobber zur Rede zu stellen oder sogar rechtliche Schritte einzuleiten.

### 5. Die innere Kündigung

Die Resignation steht im Vordergrund und damit verbunden entwickelt das Opfer Überlebensstrategien, die als Notlösung empfunden werden. Vielfach entwickelt sich aus dieser Situation der Verlust der Leistungsmotivation, das im „Dienst nach Vorschrift“ mündet. In vielen Fällen wird die Flucht in die Krankheit gesucht, um einen eventuellen Vorruhestand anzustreben.

### 6. Die Kündigung des Arbeitsplatzes

Alternativen, die einen Ausweg zur Folge hätten, sind nicht zu erkennen. Das Opfer verlässt das Unternehmen.<sup>196</sup>

Souveräne Vorgesetzte, die Verantwortung übernehmen wollen, sollten an einem guten Betriebsklima interessiert sein. Um entsprechende Erkenntnisse zu bekommen, sollten Vorgesetzte um intensive und einfühlsame Verhaltensbeobachtungen bemüht sein.<sup>197</sup>

Im Vergleich zur Vorgehensweise von Zuschlag werden in der Auflistung von Hesse und Schrader fünf Schritte angeboten, die die verschiedenen Reaktionen und Einstellungsveränderungen bei den Beteiligten bewirken sollen:<sup>198</sup>

<sup>196</sup> Vgl. Zuschlag (1997), S. 127 f.

<sup>197</sup> Vgl. Kratz (2000), S. 54.

<sup>198</sup> Vgl. Hesse/Schrader (1995), S. 140 ff.

1. Entfeindung

Erste Hilfe für alle: Opfer, Täter, Beobachter.

2. Sprechen kann helfen

Die richtige Gesprächsführung kann sehr hilfreich sein.

3. Die hilfreichen Dritten

Aus der oft ausweglosen Situation heraus sucht das Mobbingopfer Hilfe bei Dritten (Kollegen, Vorgesetzte, Betriebsräte, Therapeuten usw.).

4. Juristische Gegenwehr

In diesem Kapitel werden Möglichkeiten der Vorbeugung, Handlungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers bis hin zu schadensersatzpflichtigen Forderungen seitens des Arbeitnehmers skizziert.

5. Lösungsstrategie „Kündigung kann helfen“

Häufig kann bei einer ausweglosen Situation die Versetzung in eine andere Abteilung der richtige Schritt sein. Eine Versetzung oder sogar eine Kündigung sollten gut überlegt und vorbereitet werden. In diesem Zusammenhang sollte das Arbeitszeugnis „wohlwollend“ ausgestellt sein.<sup>199</sup>

Gebündelt sollen die Strategien von Leymann, Esser und Wolmerath, Zuschlag, Hesse und Schrader an dieser Stelle kurz reflektiert werden, um die wesentlichen Empfehlungen zur Vermeidung von Mobbing herauszustellen:

Esser und Wolmerath präferieren neben einer starken Betriebsratsarbeit auch das Bild eines starken Opfers, das sich kompetent zur Wehr setzen soll. Dieses Bild unterscheidet sich grundlegend von Leymanns Ansatz, der das Mobbingopfer dahingehend als unfähig sieht, sich aus eigener Kraft wehren zu können und Hilfe von außen benötigt. Zuschlag stellt in seinem Sechs-Punkte-Programm ein Bündel von Maßnahmen dar, das sowohl die Vor- und Nachteile der ausgeführten Reaktionsmöglichkeiten benennt aber auch mögliche Reaktionen auf Mobbing be-

---

<sup>199</sup> ebenda

schreiben soll. Die Auflistung von Hesse und Schrader ähnelt der von Zuschlag und basiert auf dem Fünf-Punkte-Programm. Mit dieser dargestellten Vorgehensweise sollen verschiedene Reaktionen und Einstellungsveränderungen bei den Beteiligten bewirkt werden.

Unternehmen versuchen zunehmend durch Umstrukturierung der bisherigen Arbeitsorganisation die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Ziele dieser Maßnahme sind:

- Mitarbeiter sollen von „Einzelkämpfern zu Teammitgliedern geschult werden.
- Erweiterung des Aufgaben- und Kompetenzbereiches (Z.B. job enrichment und job enlargement).

Weitergehendes Ziel dieser genannten Maßnahmen ist die Stärkung des Verantwortungsbewusstseins und der Motivation und damit eine Steigerung der Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen.<sup>200</sup> Dieser Aspekt soll im folgenden Gliederungspunkt 3.4.3.2 (Teamarbeit) noch genauer dargestellt werden.

Einen in allen wesentlichen Punkten anderen Weg zur Mobbingprävention und Mobbingabwehr ist - wie schon ausführlich dargelegt - die Volkswagen AG mit ihrer im Jahre 1996 geschlossenen Betriebsvereinbarung gegangen.<sup>201</sup>

### **3.4.3.2. Teamarbeit**

Als relativ neue Form der Arbeitsorganisation hat Teamarbeit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Haben in der Vergangenheit die Arbeitsteilung, Technisierung und Automatisierung zur Erhöhung der Produktivität geführt, hatte das für die Mitarbeiter eine ständige Verkleinerung der Arbeits- und Tätigkeitsinhalte zur Folge.

---

<sup>200</sup> Vgl. Jung (1999), S. 601.

<sup>201</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Volkswagen Coaching GmbH (1997).

Die Qualifikationsanforderungen an die Tätigkeit führen zwangsläufig zu einer Erhöhung der Motivation, die wiederum die Eigeninitiative und Kreativität sowie Identifikation zu dem Produkt und zum Unternehmen stärkt.<sup>202</sup>

Bedingt durch die zunehmende Verschärfung der Wettbewerbssituation müssen Unternehmen ihre Produktivität und damit Flexibilität deutlich steigern.

Das hat zur Folge, dass eine zunehmende Interdependenz im Hinblick auf die Komplexität der Aufgaben und einem verstärkten interdisziplinären Denken und Handeln entsteht. Hieraus abgeleitet müssen zwangsläufig auch die Grenzen zwischen den Organisationseinheiten, Funktionen und Kompetenzen neu strukturiert werden.<sup>203</sup>

Teams setzen sich aus mindestens zwei Personen zusammen, die über einen bestimmten Zeitraum miteinander arbeiten und darüber hinaus durch Interaktion verbunden sind. Entscheidend für ein erfolgreiches Team ist das richtige Verhältnis aus Qualifikation und Verhaltensweisen.

Voraussetzung für Teamfähigkeit sind somit Fachkompetenz, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeiten (siehe Kapitel 3.3.3). Ferner sind für den erfolgreichen Umgang im Team Kommunikations- und soziale Fähigkeiten gefragt.<sup>204</sup>

Dittrich unterstreicht in seinem neuesten Forschungsbericht die Notwendigkeit der Weiterbildung in teilautonomen Gruppen und stellt in diesem Zusammenhang die Erweiterung der sozialen Kompetenzen in den Vordergrund. In diesen Gruppen treffen unterschiedliche Charaktere, Altersgruppen und Nationalitäten zusammen. Die Gruppenmitglieder müssen damit trotz der genannten Unterschiede miteinander harmonisieren, sich gegenseitig akzeptieren und ein Wir-Gefühl entwickeln. Zuallererst sind hierzu aber die kommunikativen Kompetenzen gefragt, die von

---

<sup>202</sup> Vgl. Jung (1999), S. 601.

<sup>203</sup> Vgl. Regnet (1999), S. 52.

<sup>204</sup> Vgl. Oechsler (2000), S. 563 f.

den Mitgliedern der Gruppe erst gelernt, beherrscht und danach verinnerlicht sein müssen, damit ein überwiegend konfliktfreier Umgang gewährleistet ist.<sup>205</sup>

In der Betriebsvereinbarung Teamarbeit der Volkswagen AG wird Teamarbeit als wichtiger Baustein zum Erreichen der Unternehmensziele beschrieben. Mit den Zielen der Teamarbeit werden gleichrangig unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele verfolgt, die wie folgt ausgewiesen sind:

- „Optimierung der Qualität, der Kosten, der Produktivität und der Liefertreue
- flexibler Personaleinsatz innerhalb des jeweiligen Teams
- Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Steigerung der Eigenverantwortung, Qualifikation, Identifikation und Kommunikation.“<sup>206</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Teamarbeit einsetzende Unternehmen klare Ziele in punkto Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit aber auch eine Steigerung der Eigenverantwortung, Identifikation, Kommunikation sowie Wissensteilung und Wissensgenerierung verfolgen. Auch diese Arbeitsorganisationsform kann neben den oben genannten Strategien als ein möglicher zusätzlicher Ansatz zur Vermeidung/Reduzierung von Mobbing zu sehen sein.

### **3.5 Fazit**

In diesem Kapitel 3 „Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements“ wurden neben der Auffächerung der Thematik Mobbing auch betriebliche Möglichkeiten zur Prävention, Reduzierung und Abwehr dieses Phänomens aufgezeigt, erläutert und bewertet. Diese Aspekte sollten in der Praxis ganz eindeutig in ein betriebliches Gesundheitsmanagement integriert werden: Hier spielen die Bausteine Psychosoziale Betreuung, Aufklärung/Beratung sowie Information/Kommunikation eine überaus entscheidende

---

<sup>205</sup> Vgl. Dittrich (2004), S. 119.

<sup>206</sup> Volkswagen AG (1996), S. 1.

Rolle (siehe auch Abb. 4 in Gliederungspunkt 2.2). Nur so lässt sich die betriebliche Gesundheit und Zufriedenheit nachhaltig verbessern und damit ein betriebliches Gesundheitsmanagement entscheidend vitalisieren. In diesem Kontext stehen also Humanität und Ökonomie gleichbedeutend nebeneinander.

## 4 Die Bedeutung des Betriebsklimas zur Entstehung von Mobbing

### 4.1 Zur begrifflichen Klärung von Betriebsklima

In den Untersuchungen von Zapf gehört das schlechte Betriebsklima zu den häufigsten Gründen, die die Opfer im Mobbing sehen (siehe auch Gliederungspunkt 3.3.4). In diesem Kapitel 4 sollen deshalb neben der begrifflichen Klärung auch die Determinanten für das Betriebsklima beschrieben und danach überleitend auf die Folgen und Auswirkungen eingegangen werden. Anschließend soll der Fokus auf die Bedeutung der betrieblichen Informationspolitik - mit Schwerpunkt Informationsbedürfnis der Mitarbeiter - gelenkt werden, bevor in einer Zusammenfassung von Zapf die häufigsten Risikofaktoren für die Entstehung von Mobbing genannt werden.

Bereits seit den 30er Jahren lässt sich in Deutschland eine soziologisch orientierte Betriebsklima-Forschung nachweisen. Schon im Jahre 1934 beschäftigt sich als erster G. Briefs unter dem Stichwort „Betriebsatmosphäre“ mit dem Betriebsklima. Die Industriesoziologie wendet sich nach dem 2. Weltkrieg unter dem Einfluss der Human Relations Bewegung wieder intensiver den sozialen Beziehungen im Betrieb zu.<sup>207</sup>

Unter Betriebsklima werden Einstellungen der Arbeitenden zum Betrieb sowie der Vorgesetzten und Kollegen zu Arbeit und Lohn verstanden. Weitestgehend sind diese subjektiven Faktoren durch die objektiven Arbeitsbedingungen geformt und gewinnen im Betriebsklima wiederum den Charakter eines objektiven, für den Einzelnen verbindlichen, sozialen Tatbestandes.<sup>208</sup>

Unter dem Begriff Betriebsklima drückt sich auch die Stimmung oder Atmosphäre aus, wie sie für einen ganzen Betrieb oder für einzelne Bereiche typisch sind und darüber hinaus auch von den Mitarbeitern bewertet werden.<sup>209</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 486.

<sup>208</sup> Vgl. Fuchs-Heinritz/Lautmann/Rammstedt/Wienold (1995), S. 94.

<sup>209</sup> Vgl. Bögel (1999), S. 730.

Die Stimmung im Betrieb spiegelt sich grundsätzlich im Betriebsklima wieder. Die Mitarbeiter tragen ihren Anteil im positiven wie auch negativen Sinne dazu bei. Entscheidendes Merkmal ist, dass durch das Betriebsklima die Motivation und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter stark beeinflusst wird.<sup>210</sup>

Das Phänomen Mobbing ist inzwischen in seinen wichtigsten Merkmalen beschrieben und in Fragebögen erfassbar gemacht worden. Auch die vorliegende Arbeit basiert auf einer Erhebung, in der das Betriebsklima unter dem Aspekt des Mobbing eine entscheidende Rolle spielt. Zu den generellen Ursachen von Mobbing gibt es allerdings noch viele offene Fragen. Bei Zapf et al. gehört das insgesamt schlechte Betriebsklima zu den häufigsten Gründen für Mobbing, die die Opfer sehen.<sup>211</sup>

#### **4.2 Determinanten für das Betriebsklima**

Das Ergebnis einer Umfrage (1078 Mitarbeiter), welche Faktoren ein Betriebsklima positiv bzw. negativ beeinflussen, soll in der folgenden Übersicht dargestellt werden:

##### Faktoren für ein negatives Betriebsklima:

- Intrigen
- "Anschwärzen" beim Vorgesetzten
- Fehlende Anerkennung
- Missgelaunter Vorgesetzter
- Neid auf Kollegen

##### Faktoren für ein positives Betriebsklima:

- Teamgeist
- Selbständiges Arbeiten
- Anerkennung durch den Vorgesetzten

---

<sup>210</sup> Vgl. Jung (1999), S. 400.

<sup>211</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 15.

- Kooperation der Kollegen
- Gerechte Aufteilung der Arbeit.<sup>212</sup>

Wie aus der Auflistung leicht ersichtlich wird, spielen hier kommunikative Prozesse (vor allem personaler Art) für das Betriebsklima eine wesentliche Rolle. Deshalb macht es Sinn, Aspekte der Führungskommunikation genauer zu beleuchten, was unter Gliederungspunkt 5.5.1 noch geschehen wird. Für diese genaue Betrachtung spricht vor allem, dass eine Person dann eine erhöhte Wahrscheinlichkeit hat, Mobbingopfer zu werden, wenn eine wenig soziale und auch gegenseitige kommunikative Unterstützung der Beschäftigten im Unternehmen fehlt.<sup>213</sup>

Als Beispiel aus der Praxis soll hier die Volkswagen AG angeführt werden: Die Unternehmensleitung sowie der Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG, die die Betriebsvereinbarung (BV) „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ bereits 1996 abgeschlossen haben, verpflichten sich, für ein gleichberechtigtes, faires und menschliches Miteinander zu sorgen. Hier wird vorrangig das gute Betriebsklima in den Vordergrund gestellt, damit die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg gelegt und somit auch die Sicherheit der Arbeitsplätze in Aussicht gestellt.

Ferner wird in dieser BV die Forderung nach Respektierung der Persönlichkeitsrechte und Würde ausdrücklich unterstrichen – unabhängig von Geschlecht, Religion oder Hautfarbe.

Darüber hinaus soll mit dieser Vereinbarung das richtige Bewusstsein der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt und gefördert werden, damit eine faire und offene Diskussion zur alltäglichen Normalität wird.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. Kador (1993), S. 65 f.

<sup>213</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21.

<sup>214</sup> Vgl. Volkswagen AG (1997), S. 4 f.

## 4.3 Folgen und Auswirkungen auf das Betriebsklima

### 4.3.1 Forschungssituation

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) hat das Institut für angewandte Sozialwissenschaft (Infas) beauftragt, zwischen Ende Dezember 1991 bis Ende Januar 1992 eine repräsentative Umfrage zur Atmosphäre und Zufriedenheit am Arbeitsplatz durchzuführen. Infas befragte 1078 Berufstätige aus den alten Bundesländern (einschließlich West-Berlin) und 1133 Arbeitnehmer aus den neuen Bundesländern (einschließlich Ost-Berlin).

Hier ergaben sich folgende Ergebnisse:

68% der Befragten aus Westdeutschland und 53 % der Ostdeutschen fanden das Betriebsklima gut bzw. sehr gut. Ca. 1/3 der Berufstätigen in den alten Bundesländern stufen das Betriebsklima als eher schlecht (4%) oder als nur erträglich (24 %) ein.

Die Berufstätigen in den neuen Bundesländern empfanden das Betriebsklima mit über 40% als eher schlecht (12%) oder nannten das Klima „nur erträglich“ (32%).<sup>215</sup>

In diesem Zusammenhang ist der Untersuchung zu entnehmen, dass über 13 Millionen unzufriedene Arbeitnehmer in Deutschland ein schlechtes Arbeitsklima vorfinden.<sup>216</sup>

Dennoch bleibt die Forschungssituation in vielerlei Hinsicht noch unbefriedigend, besonders im Hinblick auf praktische Interventionen und vor allem aber in Bezug auf diese Arbeit, die schwerpunktmäßig die Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz beleuchtet und insbesondere den Fokus auf die Führungskommunikation und das Betriebsklima legt.

---

<sup>215</sup> Vgl. Hesse/Schrader (1995), S. 27.

<sup>216</sup> ebenda

Wie bereits erwähnt, sind noch viele Fragen im Hinblick auf die Ursachen offen. Zapf et al. stellen das insgesamt schlechte Betriebsklima - das die Opfer im Mobbing sehen - als häufigsten Grund in den Vordergrund.<sup>217</sup>

Das Phänomen Mobbing wird in vielen Untersuchungen mit Betriebsklima in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang soll auf eine Studie eingegangen werden, die inzwischen zu den Klassikern der Kleingruppenforschung zählt. Die Hawthorne- oder Western Electric-Studien von Elton Mayo wurden bereits in den zwanziger Jahren durchgeführt. Es handelte sich um ein insgesamt über 10 Jahre laufendes Forschungsprojekt, mit der Zielsetzung optimale Arbeitsbedingungen zu finden.<sup>218</sup>

Für eine der Versuchsserien wurden sechs Arbeiterinnen aus der Montagehalle in einen Beobachtungsraum untergebracht, um auch hier elektrische Relais zu montieren. Die Arbeiterinnen wurden verschiedenen Versuchsbedingungen ausgesetzt mit der Aufforderung ruhig und normal weiterzuarbeiten und keine Geschwindigkeitsrekorde aufzustellen.

Bei einer Versuchsreihe wurde die Leistung der Arbeiterinnen bei normaler Beleuchtung einige Tage registriert. Danach wurde die Beleuchtung sichtbar verbessert, sodass die Arbeiterinnen besser sehen konnten. Ergebnis: Die Arbeitsleistung stieg an. Zur Kontrolle wurde in einem weiteren Versuchsabschnitt die Beleuchtungsintensität wieder reduziert. Ergebnis: Die Arbeitsleistung stieg weiter an. In weiteren Versuchen wurde die Lichtstärke kontinuierlich reduziert, sodass das Montieren der Teile mit dem Mondscheinlicht zu vergleichen war. Das Ergebnis: selbst bei den widrigen Lichtverhältnissen stieg die Arbeitsleistung weiter.<sup>219</sup> Den Fragen der Forscher wurde keine Antwort im Hinblick der Funktion zwischen Helligkeit und Leistung gegeben.

Resümé: Menschliche Anerkennung und Beachtung waren für die Arbeiterinnen, die ja aus der Menge der anderen Arbeiterinnen ausgewählt worden sind, das ent-

---

<sup>217</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 15.

<sup>218</sup> Vgl. Lück (1990), S. 98.

<sup>219</sup> ebenda

scheidende Merkmal. Darüber hinaus kam hinzu, dass die räumlichen Bedingungen angenehmer waren aber auch die Aufsicht weniger streng empfunden wurde. Determinierend für diese nicht erwartete Leistungssteigerung der Arbeiterinnen war, dass sie - jede arbeitete für sich - schnell eine Gemeinschaft in einer größeren Organisation bildeten. Die Arbeiterinnen hatten schnell Normen gebildet, d.h., Verhaltenserwartungen in Bezug auf die zu erbringende Leistung entwickelt.

Dieser Bezug von weniger Sanktionen, Ermahnungen oder insgesamt weniger sozialen Drucks, der darüber hinaus auch noch die personale Kommunikation in den Pausen, Umkleideraum und auf dem Weg zur Arbeit zuließ, waren für die Leistungssteigerung insgesamt ausschlaggebend.<sup>220</sup>

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der heutigen Zeit von großer Bedeutung. Höhere Zufriedenheit hat nicht nur eine bessere Arbeitsqualität zum Ergebnis sondern reduziert auch Reibungsverluste, Missverständnisse, Leerlauf und Doppelarbeit.<sup>221</sup>

Eine Wirtschaftszeitung hob den besonderen Stellenwert des Betriebsklimas hervor und stellte in diesem Zusammenhang die Bedeutung für das Geschäftsergebnis des Unternehmens heraus:

„Das was man Betriebsklima nenne, die menschlichen Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens, bestimmen - wenn auch nicht messbar - ganz wesentlich den Aktienkurs mit. Der Mensch ist auch als Arbeitskraft Mensch. Er entwickelt Werte und Schwächen, je nach seinem Einsatz, je nach seiner Behandlung, je nach seiner Stimmung.“<sup>222</sup>

Wie bereits in den schon oben dargelegten Ausführungen der Hawthorne- oder Western Electric-Studien von Elton Mayo sind menschliche Anerkennung und Beachtung das entscheidende Merkmal. Darüber hinaus wurde herausgestellt, dass die räumlichen Bedingungen angenehmer waren aber auch die Aufsicht weniger streng empfunden wurde.

---

<sup>220</sup> ebenda

<sup>221</sup> Vgl. Herbst (1999), S. 33.

<sup>222</sup> Vgl. Zander (1982), S. 114.

Hieraus abgeleitet, lässt sich feststellen, dass Vorgesetzte eine ganz entscheidende Rolle spielen und somit das Betriebsklima entscheidend beeinflussen. Die gerechte Behandlung, der richtige Arbeitseinsatz sowie ausreichende und ständige Informationen an die Mitarbeiter mindern Spannungen im Betrieb.<sup>223</sup>

Die Frage, ob ein Betriebsklima gut oder schlecht ist, lässt sich bei aller Vorsicht mit einigen Messgrößen untermauern. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise der Krankenstand, die Qualität des Arbeitsergebnisses, die Unfallhäufigkeit, die Beschwerden bei Vorgesetzten und Betriebsräten zu nennen.

In umfangreichen Untersuchungen in Amerika sowie in Deutschland konnte festgestellt werden, dass für ein schlechtes Betriebsklima überwiegend das Nichtinformiertsein, die Neigung zum Betriebswechsel sowie das Unbefriedigtsein mit der Arbeit determinierend wirkt.<sup>224</sup>

#### **4.3.2 Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter**

In diesem Kontext soll kurz auf die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. Mitarbeiter haben den Wunsch danach und unterscheiden nach zwei Anspruchsstufen, indem:

1. vitale und existenzielle Bedürfnisse erfüllt werden sollen und darüber hinaus
2. das Lebensgefühl zu steigern ist, um somit die Basis zur Bedürfnisbefriedigung zu legen.<sup>225</sup>

Informationen zu erhalten hat im Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung einen hohen Stellenwert und schafft somit die Voraussetzung zur Realisierung eigener Möglichkeiten bei der Arbeit.

---

<sup>223</sup> Vgl. Herbst (1999), S. 33.

<sup>224</sup> ebenda

<sup>225</sup> Vgl. Franke (1980), S. 33.

Das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter wird sehr stark von der Möglichkeit der aktiven Teilhabe und Verfügbarkeit von Informationen beeinflusst. Somit steht das Bedürfnis nach Information eindeutig im Zusammenhang mit Anerkennung und Wertschätzung<sup>226</sup> damit aber auch mit Wohlbefinden und übergeordnet mit einer besseren Gesundheit im Unternehmen.

Informiert werden, heißt „wichtiggenommen zu werden“; dass Feedback-Informationen eine leistungssteigernde Wirkung haben, ist empirisch belegt.<sup>227</sup>

Ferner sind die negativen Folgen unvollständiger oder falscher Informationen kontraproduktiv im Hinblick auf eine sachliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Damit ist die Wahrscheinlichkeit einer Konfliktsituation geradezu vorprogrammiert und lässt der Konfliktbehandlung in solchen Fällen kaum einen Lösungsspielraum.<sup>228</sup>

Ist das soziale Wohlbefinden am Arbeitsplatz wegen eines schlechten Arbeitsklimas gestört, diagnostizieren Mediziner zunehmend psychosomatische Erkrankungen bei den Mitarbeitern.<sup>229</sup> Im Kapitel 3.3.6.2 bin ich schon detailliert auf Studien eingegangen und habe psychosomatische Krankheitsbilder vorgestellt.

#### **4.3.3 Risikofaktoren, die für die Entstehung von Mobbing relevant sind**

In einer Zusammenfassung beschreibt Zapf die zehn häufigsten Risikofaktoren, die für die Entstehung von Mobbing relevant sind. Er weist darauf hin, dass eine erhöhte Wahrscheinlichkeit dann vorliegt, wenn mehrere der folgenden Bedingungen auftreten. Da der Kontext sich in diesem Kapitel auf die „Auswirkungen auf das Betriebsklima“ bezieht, sollen auch nur die relevanten Bedingungen, die sich auf die Auswirkungen auf das Betriebsklima beziehen, an dieser Stelle aufgeführt werden:

---

<sup>226</sup> Vgl. Macharzina (1990), S. 50.

<sup>227</sup> ebenda

<sup>228</sup> Vgl. Macharzina (1990), S. 249.

<sup>229</sup> Vgl. Diergarten (1994), S. 33.

1. In organisatorischen Einheiten mit überwiegend wenig gegenseitiger sozialer Unterstützung ist die Wahrscheinlichkeit für ein schlechtes Betriebsklima hoch.
2. Häufiges Auftreten von Frustration und Neid in der Arbeitsgruppe führt dazu, sich einen Sündenbock zu suchen.
3. Eine unsichere (gestresste) Person bei der Arbeit sowie organisatorische Probleme erhöhen die Entstehung von Mobbing.
4. Schlechter Informationsfluss und ein negatives Führungsverhalten.
5. Vorgesetzte (Entscheidungsträger) glauben, Entlassungen über Mobbing realisieren zu können.
6. Vorgesetzter fühlt sich von einem Mitarbeiter leistungsmäßig bedroht.
7. Unsicheres Verhalten einer Person in sozialen Situationen mit verspäteter Wahrnehmung und Neigung zur Konfliktvermeidung.
8. Tendenz von Mitarbeitern mit hoher Leistungsorientierung bzw. Gewissenhaftigkeit, die Verhaltensweisen der Vorgesetzten/Kollegen in Frage zu stellen oder Kritik in einer Form zu äußern, die als persönlicher Angriff verstanden wird.<sup>230</sup>

Bei einem negativen Arbeitsklima und unter schlechten Arbeitsbedingungen ist es für alle Beteiligten auch bei gutem Willen schwer, moralisch hochstehende Erwartungen zu erfüllen.<sup>231</sup>

Zusammenfassend soll an dieser Stelle herausgestellt werden, dass Vorgesetzte eine ganz entscheidende Rolle spielen und somit das Betriebsklima entscheidend beeinflussen. Der richtige Arbeitseinsatz sowie ausreichende und ständige Infor-

---

<sup>230</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21 f.

<sup>231</sup> Vgl. Esser/Wolmerath (1999), S. 100.

mationen an die Mitarbeiter aber auch eine gerechte Behandlung mindern Spannungen im Betrieb.

Ergebnisse, die in Amerika sowie in Deutschland ermittelt worden sind, belegen, dass für ein schlechtes Betriebsklima überwiegend das Nichtinformiertsein verantwortlich ist. Das hat zur Folge, dass das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter sehr stark von der Möglichkeit der aktiven Teilhabe - Informationen zu haben - beeinflusst wird. Daraus lässt sich ableiten, dass das Bedürfnis nach Information eindeutig im Zusammenhang nach Anerkennung und Wertschätzung steht.

#### **4.3.4 Zusammenführende Betrachtung**

An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass in einem funktionierenden Gesundheitsmanagement die Information und Kommunikation und das Betriebsklima eine tragende Rolle spielen. In den vorhergegangenen Ausführungen ist deutlich geworden, dass das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter ernstgenommen werden sollte. Eine profunde Informationspolitik des Unternehmens und der einzelnen Führungskräfte reduziert die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing und leistet einen positiven Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas. Daraus lässt sich auch folgern, dass die Informationspolitik des Unternehmens und das Modul Information/Kommunikation eines vitalen Gesundheitsmanagements in einem interdependenten Verhältnis stehen und sich gegenseitig verstärken sollten.

## **5 Die Tragweite der Führung im Hinblick auf die negative Kommunikation und die Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement**

### **5.1 Führung durch Menschen in der Praxis**

Dieser Arbeit liegt im empirischen Teil ein Fragebogen zugrunde, der im folgenden Kapitel 6 (Planung und Durchführung der Untersuchung) noch näher dargelegt wird. Ein wichtiger Aspekt in diesem Fragebogen, der die Mobbingthematik in einem großen Unternehmen untersucht, stellt unter anderem die Thematik „Führung und Partnerschaft“ dar: Hier sollen die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ermittelt werden und darüber hinaus soll Klärung erzielt werden, wie oft und inwieweit die aufgeführten Verhaltensweisen der Vorgesetzten zu den Schwerpunkten

- Information
- Klarheit der aufgabenbezogenen Informationen
- Anerkennung
- Aufsicht/Unterstützung
- Teambildung/Zusammenarbeit
- Delegation/Fürsorge/Belohnung

zutreffen. Im letzten Komplex des Fragebogens (Kapitel D) wird die Frage nach dem Führungsverhalten und nach dem Führungsstil gestellt. Aufgrund dieser Fragen insgesamt, die die gesamte Breite der Thematik Führung berühren, wird im folgenden Text versucht, das Kapitel Führung und Gesundheit ganzheitlich in seinen Grundzügen verständlich darzustellen, um eine Verständnisbasis aufzubauen und damit letztlich die Bezüge zwischen Mobbing, Kommunikation und Führungsverhalten sowie Gesundheit aufzuhellen.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen schon sichtbar geworden ist, rücken gerade in heutiger Zeit des schnellen Wandels die Menschen in einem Unternehmen mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten inklusive Motivation verstärkt in den Vordergrund.

Aber auch gesättigte Märkte, die sich zu Konsumentenmärkten entwickelt haben, verfolgen innovative Geschäftsstrategien, die u.a. auf die Kundenzufriedenheit - und damit auf den Menschen - abzielen.<sup>232</sup>

Diese veränderten Rahmenbedingungen des Wirtschaftens, aber auch der unter Kapitel 3.3.1 und 3.3.2 angeführte Wertewandel, bedingen dabei zusätzlich ein erhöhtes Maß an Eigenverantwortung und -initiative der Mitarbeiter, die über Sinnstiftung und -vermittlung auf Unternehmenskurs gehalten werden müssen.<sup>233</sup> Insgesamt gesehen sind hier besonders die Führungskräfte angesprochen, ihre Mitarbeiter entsprechend zu fordern und zu fördern.

In diesem Zusammenhang und auch bezogen auf die angesprochene Thematik rückt zunehmend der Aspekt Führung und Gesundheit in dieser Arbeit in den Vordergrund. Wie bereits im Gliederungspunkt 3.4.3.2 Teamarbeit ausführlich dargestellt, hat sich die Situation in vielen Unternehmen im Hinblick auf veränderte Arbeitsorganisationsformen verändert.<sup>234</sup> In den folgenden Gliederungspunkten wird die Bedeutung der Vorgesetzten als Gesundheitsmanager herausgestellt und mit Beispielen untermauert.

Die genannten Aspekte führen zum Begriff der Führung: „Führung wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflußprozeß zur Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet.“<sup>235</sup> Zentrale Aspekte sind damit Zukunfts- und Zielbezug dieser wechselseitigen Einwirkungsbeziehung.

„Insbesondere wird damit vor allem die Art eines Vorgesetzten, wie er Zielverdeutlichung, Aufgabenkoordination, Mitarbeitermotivation über Gespräche und Ergebniskontrolle vornimmt, zum zentralen Element der (Personal-)Führung ...“<sup>236</sup>

---

<sup>232</sup> Vgl. D'Alessio/Oberbeck (1999), S. 177.

<sup>233</sup> Vgl. Ahlers (1996), S. 71 ff.

<sup>234</sup> Vgl. auch Nieder (2000), S. 149.

<sup>235</sup> Steinle (1978), S. 27.

<sup>236</sup> von Rosenstiel (1999), S. 5.

Der Semantik folgend, bedeutet der Begriff Führung Richtungs- bzw. Wegweisung und ist damit von vornherein zukunftsorientiert.<sup>237</sup>

Konkret kann man hier Wunderer folgen, für den Führung darüber hinaus mehrere Aspekte umfasst: „Beeinflussen und sich beeinflussen lassen, kommunizieren, wechselseitig überzeugen, inspirieren, auch entscheiden, anweisen und Konflikte handhaben. Führung bleibt damit ein komplexer, dynamischer, wechselseitiger und dazu situativ zu differenzierender Prozeß, der auch nur begrenzt zu erfassen und zu erklären ist. Prognosen und sichere Gestaltungsregeln sind damit nur eingeschränkt möglich.“<sup>238</sup>

Leicht ersichtlich ist hierbei stets der hohe kommunikative Anspruch an eine Führungskraft. Eine Aufwertung erfährt diese Aussage durch die persönliche Erfahrung, dass - bei einem weiten Verständnis von Kommunikation - Vorgesetzte meist 80-95 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Verdeutlichend soll hier angeführt werden, dass Mitarbeiter ein subjektives sowie objektives Bedürfnis nach Information haben, um einerseits die Aufgaben des Arbeitsplatzes erfüllen zu können und um andererseits natürlich auch ihre menschlichen Bedürfnisse nach z.B. Sicherheit und Zufriedenheit befriedigt zu sehen.<sup>239</sup>

Dies beinhaltet also gleichzeitig hohe Anforderungen an die Kompetenzen und besonders der menschlichen sowie kommunikativen Fähigkeiten einer modernen und erfolgreichen Führungspersönlichkeit. Deshalb soll in diesem Kapitel unter Gliederungspunkt 5.5.1 der Führungskommunikation (personal und medial) noch besondere Rechnung getragen werden.

## **5.2 Führungsfunktion, Führungseffektivität und Führungsverhalten**

Wie gesehen, ist Führung ein - die Interaktion einschließendes - Gruppenphänomen und hat ihre Intention in der Zielerreichung durch Kommunikationsprozesse.

---

<sup>237</sup> Vgl. Ahlers (1996), S. 72.

<sup>238</sup> Wunderer (2000), S. 20.

<sup>239</sup> Vgl. Brinkmann (2002), S. 70.

Wie kann man nun Funktion, Effektivität, Verhalten und letztlich Stile von bzw. der Führung näher bestimmen?

Aufgrund der Tatsache, dass Führung die Abgleichung kooperativer Vorgänge bezweckt, zeigt sich die Führungsfunktion als eine Koordinationsinstanz: „Einmal ist Führung die Koordination der Tätigkeit von Mitarbeitern, die normalerweise in einer bestimmten Weise in Teams organisiert sind. Zum anderen ist das Team Träger der Führungsfunktion.“<sup>240</sup>

Eine Führungspersönlichkeit als Gruppenrepräsentant hat hiernach zudem die Aufgabe, besagte Gruppe bei der Verwirklichung der Führungsfunktion besonders einzubinden. In bezug auf das in dieser Arbeit behandelte Thema Mobbing soll hierzu bemerkt werden, dass Mobbing nach neuesten arbeitspsychologischen Erkenntnissen zufolge vor allem auf Führungsdefizite zurückgeführt werden kann.<sup>241</sup>

Als Einwirkungsmöglichkeiten zwischen Führern & Geführten und vice versa lassen sich insgesamt fünf Felder ableiten:<sup>242</sup>

- die interaktionelle Führung als direkte Einflussnahme bzw. Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- die strukturelle (indirekte) Führung als Variation von Transformationsfelddeterminanten, was zum Beispiel über Kultur-, Strategie- und Organisationsgestaltung erfolgen kann
- die Variation von Umfeldfaktoren wie beispielsweise des Betriebsklimas
- Einflussnahme auf die Feststellung von Ergebnissen und der Vergabe von Belohnungen

---

<sup>240</sup> Richter (1996), S. 65.

<sup>241</sup> Vgl. Richter (1996), S. 66.

<sup>242</sup> Vgl. hierzu genauer Steinle (1995), S. 302.

- aber auch die "Führung von unten" als Einflussnahme der Geführten auf den Führer.

Es sollte deutlich geworden sein, dass die Mitarbeitermotivation, -leistung und als übergeordnetes Element die Personalführung als besondere Erfolgsfaktoren gelten. Das Führungsverhalten in Unternehmen lässt sich also als wesentlicher, erfolgs- und mitarbeiterwirksamer Faktor bezeichnen.

Wie bereits erwähnt (siehe 3.3.6), entstehen durch Mobbing neben den betriebswirtschaftlichen Kosten auch Kosten für beispielsweise Produktionsstörungen, Neueinstellungen, Einarbeitung, Kosten für Aushilfskräfte und für Personalbeschaffungsmaßnahmen. Experten schätzen diese Kosten pro Jahr und gemobbter Person auf 15.000 bis 50.000 Euro als realistisch ein. Diese Summe, die u.a. durch ein negatives Führungsverhalten entstehen kann, macht deutlich, wie wichtig ein positives Führungsverhalten auch für das wirtschaftliche Wohlergehen einer jeden Organisation ist.

Die Gestaltung von Führung rückt damit in den Vordergrund und hierbei auch der Begriff der Führungsgrundsätze: „**Führungsgrundsätze** beschreiben und/oder normieren die Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen einer ziel- und werteorientierten Führungskonzeption zur Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Sozial- und Leistungsverhaltens. Sie können in schriftlicher Form (explizit) verbindlich fixiert werden oder als ungeschriebene Normen zur Verhaltensorientierung in den Führungsbeziehungen dienen.“<sup>243</sup>

Kurz gefasst, kann man sich Führungsgrundsätze also als Systeme von Verhaltensmaximen vorstellen, nach denen Führungskräfte die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern gestalten.

Letztlich handelt es sich hierbei um ein strategisches Instrument der oben angeführten strukturellen Führung, das die Aufgabe einer Umsetzung und Konkreti-

---

<sup>243</sup> Wunderer (2000), S. 367 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

sierung der Werte der Unternehmensphilosophie sowie der Ziele der Unternehmens- und Personalpolitik verfolgt.<sup>244</sup>

Als konkrete Inhaltsbereiche von Führungsgrundsätzen lassen sich zum Beispiel anführen:<sup>245</sup>

- Informationsaustausch mit der Benennung von Informationspflichten und -rechten
- Zusammenarbeit bzw. Kooperation
- Handlungsspielräume der Mitarbeiter
- Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an Mitarbeiter
- Zielsetzungen
- Kontrollformen
- Kreativität (Initiativ- und Vorschlagsrecht von Mitarbeitern)
- Förderung von Mitarbeitern
- Beurteilungsaspekte.

Hinsichtlich der Mobbing-Problematik kann hier beispielhaft Brinkmann herangezogen werden: „Unternehmungen, die in ihrer Führungsphilosophie und in ihren Führungsgrundsätzen ethische Normen für das tägliche Miteinander festgeschrieben haben und ihre Führungskräfte im Rahmen der Personalentwicklung dafür sensibilisieren, haben wenig Mobbing-Fälle. Mobbing verbreitet sich vor allem in den Organisationen, in denen diese ethischen Normen fehlen und in denen ein Menschenbild bei den Führungskräften vorherrscht, das Mitarbeiter lediglich als einen Produktionsfaktor betrachtet.“<sup>246</sup>

Insgesamt soll hier noch betont werden, dass aufgrund von Flexibilitätsgründen Führungsgrundsätze nur einen Leitcharakter haben (sollen), da stets genügend Freiräume bei konkreten Führungssituationen verbleiben müssen.

Zusammenführend lässt sich feststellen: „Das Hauptanliegen der sehr komplexen Führungsfunktion besteht mithin in der Handlungskoordination des beteiligten Per-

---

<sup>244</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 369.

<sup>245</sup> Vgl. Lilge/Steinle (1985), S. 26.

<sup>246</sup> Brinkmann (2002), S. 71.

sonals. Daraus lassen sich zwei in der Praxis nicht voneinander trennbare Ziel-funktionen ableiten:

- Es muß ein sachlicher, produktiver *Effekt* erreicht werden.
- Das korrekte Verhalten der Mitarbeiter muß über deren *Fremd-* und *Eigenmotivierung* erreicht werden.

Rationale Führungstätigkeit beinhaltet demnach das Streben nach hoher *Füh-rungseffektivität ...*<sup>247</sup>

Richter setzt in diesem Zusammenhang Führungseffektivität mit Führungswirk-samkeit bzw. -resultat gleich, wobei er betont, dass diese nur in ihrem Verhältnis zum Resultat der Kooperation begriffen werden können.<sup>248</sup> Eine Gruppenleistung kann dabei u.a. abhängig sein von der Informiertheit, der Zufriedenheit und der Atmosphäre in der Gruppe.

Als Wirksamkeitskriterien können somit - wie oben angeführt - Leistung und Zu-friedenheit abgeleitet werden, wobei sich hier diverse Unterpunkte wie Aufgabenerfüllung, Lernergebnisse, Einstellungsänderungen oder Rückgänge bei der Mitar-beiterfluktuation denken lassen.

Von Rosenstiel führt hier bezüglich der Kriterien des Führungserfolgs genauer aus, dass diese sich zum Teil einer Effizienzdimension (beispielsweise Lei-stungsquantität oder -qualität - operationalisiert zum Beispiel über Produktions- / Absatz- / Reklamationszahlen) -, einer Humandimension (wie etwa der Arbeits-zufriedenheit, Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen oder das Betriebsklima) oder einer Mischung zwischen beiden Dimensionen (beispiels-weise Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge oder aber auch Fluktua-tions- und Fehlzeitenraten) zurechnen lassen.<sup>249</sup> Gleichzeitig weist er hier darauf hin, dass die Festlegung der Kriterien, nach welchen die Führungskräfte gemes-sen und beurteilt werden, eine unternehmenspolitische Entscheidung sei.

---

<sup>247</sup> Richter (1996), S. 70 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>248</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Richter (1996), S. 71.

<sup>249</sup> Vgl. von Rosenstiel (1999), S. 6.

Damit lässt sich der Bogen zum Führungsverhalten schlagen: „Die Gesamtheit der Verhaltensweisen, die an der Führungsfunktion beteiligte oder besonders beauftragte Personen zielgerichtet, schöpferisch und verantwortungsbewußt realisieren, sind im *Führungsverhalten* zusammengefaßt. Der Begriff ist geeignet, den subjektiven Anteil bei der Realisierung der Führungsfunktion zu benennen.“<sup>250</sup>

Auf den Punkt bringt es Wunderer: „Als **Führungsverhalten** bezeichnen wir alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.“<sup>251</sup>

Es handelt sich hier also um die jeweilige situations- und aufgabenbezogene Ausübung der Führungsfunktion, die situationsabhängig variieren kann. Hierin spiegelt sich die notwendige Flexibilität in der Führung als Reaktion auf das gezeigte Mitarbeiterverhalten.

Im folgenden Abschnitt soll nun zu den bisherigen Erkenntnissen der Begriff des Führungsstils abgegrenzt und näher beleuchtet werden, um schließlich auf die vielfältigen Anforderungen an die Führungskräfte einzugehen.

### **5.3 Führungsstile als Möglichkeiten zur Deskription des Führungsverhaltens**

#### **5.3.1 Die Klassifikation von Führungsstilen**

Neuberger definiert Führungsstil als „... ein in wechselnden Situationen relativ konstantes, sinnvoll strukturiertes Verhaltensmuster, das als Konkretisierung einer verhaltensorganisierenden Einstellung oder Grundhaltung aufzufassen ist.“<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup> Richter (1996), S. 71 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>251</sup> Wunderer (2000), S. 258 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>252</sup> Neuberger (1977), S. 97 – zitiert nach Staehle (1999), S. 334.

Im Gegensatz zu den bisherigen Ausführungen geht es hierbei also um ein konsistentes, situationsunabhängiges und regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensschema des Führenden gegenüber seinen Mitarbeitern.<sup>253</sup> Dies bezeichnet damit auch eine entsprechende persönliche Grundeinstellung der Führungskraft.

Darauf aufbauend führt Richter weiter aus: „Der von der Unternehmenskultur abhängige Führungsstil in einem Unternehmen ist die normative Anforderung an jede einzelne Führungskraft, deren persönliche Eigenschaften bei der Erfüllung dieser Anforderungen den *individuellen Führungsstil* bestimmen.“<sup>254</sup>

Im folgenden lassen sich bei den Führungsstilen einfaktorielle und mehrfaktorielle Betrachtungsweisen differenzieren, was überblicksartig dargestellt werden soll:

Die einfaktorielle Betrachtungsweise zeichnet sich dadurch aus, dass hierbei die Unterscheidung von Führungsstilen nur anhand eines Faktors vorgenommen wird.

Als bekanntestes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das von Tannenbaum/Schmidt entwickelte "Kontinuum des Führer-Verhaltens" anzuführen.<sup>255</sup> Ihr Ansatz ist folgender: „*Tannenbaum* und *Schmidt* gehen von dem in der Realität zu beobachtenden Führungsverhalten aus und ordnen es nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmaß an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter auf einem Kontinuum von extrem Vorgesetzten-zentrierten zu extrem Mitarbeiter-zentrierten Verhaltensmustern an ... In einem normativ-analytischen Teil versuchen sie dann die wichtigsten Faktoren zu bestimmen, die bei der Wahl des *richtigen* Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind.“<sup>256</sup>

Somit differenziert die Kontinuumtheorie sieben Verhaltensweisen der Führung, die nach der Größenordnung der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter und der Entscheidungsmacht des Vorgesetzten aufgefächert sind.<sup>257</sup> In dieser Hinsicht

---

<sup>253</sup> Vgl. auch Wunderer (2000), S. 258.

<sup>254</sup> Richter (1996), S. 73 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>255</sup> Vgl. auch Steinle (1992), Sp. 968.

<sup>256</sup> Staehle (1999), S. 338 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>257</sup> Vgl. auch Hentze/Kammel/Lindert (1997), S. 251 ff.

werden Determinanten eines situationsgerechten Führungsstils ausgeführt, wobei jeweils andere Konstellationen dieser Charakteristika dann einen unterschiedlichen Führungsstil bedingen, es also keinen einzig "wahren" Führungsstil für jegliche Situationen geben und deshalb nur eine Flexibilität des Führungsverhaltens zielführend sein kann.<sup>258</sup>

- Charakteristika des Vorgesetzten können zum Beispiel seine Führungsqualitäten, sein Wertesystem oder Vertrauen in die Mitarbeiter sein.
- Charakteristika der Mitarbeiter sind beispielsweise ihr Problemengagement, fachliche Kompetenz oder Erfahrung in der Entscheidungsfindung.
- Als Charakteristika der Situation wären Eigenschaften der Gruppe, Art der Organisation und des Problems anzuführen.

Die genannten Aspekte verdeutlicht die auf der nächsten Seite folgende Abbildung 12, in der sechs verschiedene Führungsstile differenziert und erläutert werden.<sup>259</sup>

Als Kritik an dem Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt lässt sich sicherlich anführen, dass sie den Führungsstil auf das Entscheidungsverhalten der Führungskraft (einseitig) reduzieren, womit gerade die sehr wichtigen sozialen Aspekte der Beziehungsgestaltung außen vor bleiben.<sup>260</sup> Außerdem muss der (nur) beschreibende Grundcharakter betont werden, weswegen hier empirische Erkenntnisse ergänzt werden müssten.

---

<sup>258</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 338.

<sup>259</sup> Tannenbaum/Schmidt (1958), S. 96.

<sup>260</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 263.

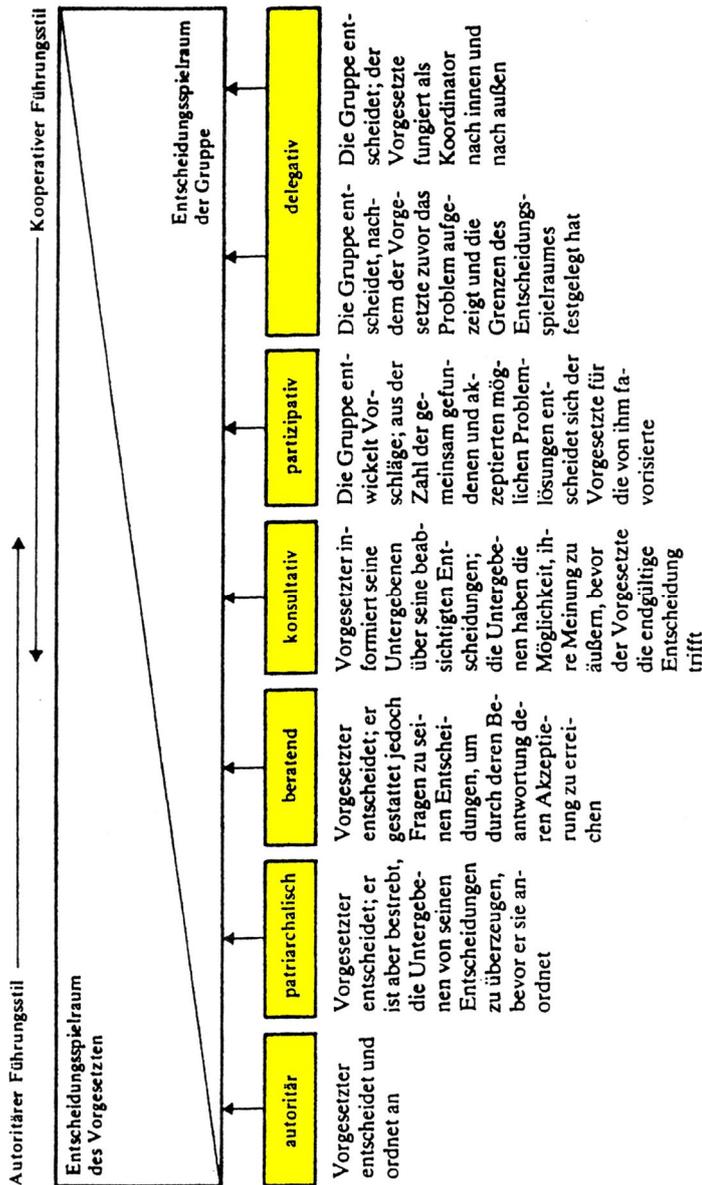


Abb. 12: Autoritärer und kooperativer Führungsstil

Quelle: Staehle (1999), S. 337

Um also Führungsstile eingehender und realitätsnäher betrachten zu können, sollte eine mehrfaktorielle Betrachtungsweise eingeschlagen werden, bei der die Unterscheidung von Führungsstilen anhand mehrerer Faktoren vorgenommen wird. Entsprechende Ansätze haben zum größten Teil eine empirische Basis. Großen Bekanntheitsgrad haben hier die Ohio State-Studien und das darauf aufbauende Verhaltensgitter von Blake/Mouton erlangt. Ersteres Beispiel soll im

folgenden ausgeführt werden, für das Verhaltensgitter soll exemplarisch auf Staehle verwiesen werden.<sup>261</sup>

Seit dem Jahre 1945 arbeitete ein Forscherteam an der Ohio State University an der Entwicklung eines Instrumentariums zur Deskription des Führungsverhaltens, wobei ein Fragebogen - der sogenannte Leader-Behavior-Description-Questionnaire (LBDQ) - die Basis der Studien bildete.<sup>262</sup>

Über darin enthaltene Fragen wird eine Einordnung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten vorgenommen, um anschließend die Leistung einer Arbeitsgruppe vorzunehmen. Als Resultat ergaben sich zwei primäre Faktorgruppen des Führungsverhaltens, nämlich

- "Consideration" (Beziehungs- oder Mitarbeiterorientierung)

und

- "Initiating Structure" (Sach- oder Aufgabenorientierung).

Ersteres spiegelt ein Führungsverhalten wieder, das eine Förderung der zweiseitigen Kommunikation und persönliche Beziehungen mit Achtung und Vertrauen in den Vordergrund stellt. Bei zweiterem dagegen sind eher Leistungsmotivation, Arbeitsorganisation und Kontrolle von Interesse.<sup>263</sup> Es wird von einer Unabhängigkeit der beiden Faktoren ausgegangen.

Eine Differenzierung dieser Hauptfaktoren in die Betrachtungen "hoch" und "niedrig" ergibt schließlich vier Varianten von Führungsstilen (siehe Abb. 13):

---

<sup>261</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 838-842.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Staehle (1999), S. 341.

<sup>263</sup> Vgl. Hentze/Kammel/Lindert (1997), S. 217.

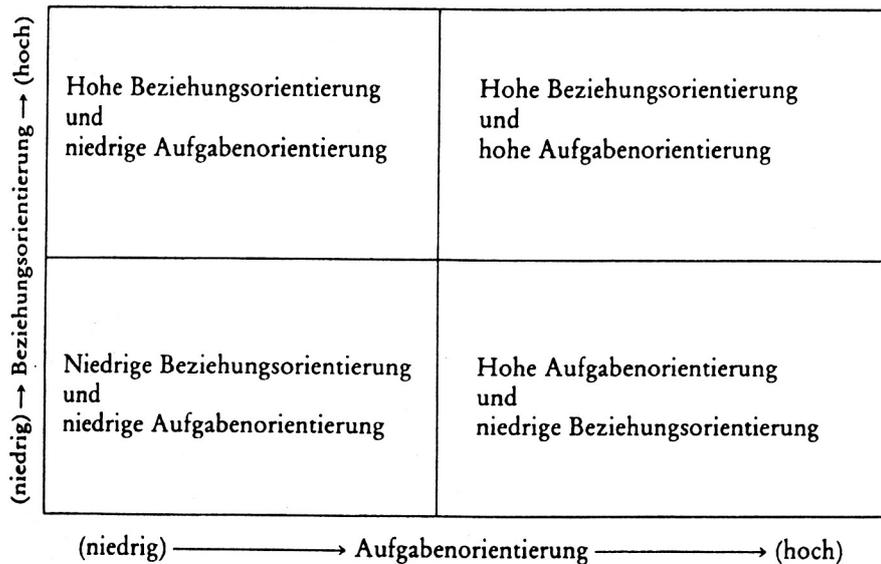


Abb. 13: Die Ohio State Leadership Quadranten

Quelle: Staehle (1999), S. 343

Hentze/Brose setzen die vier Quadranten in Führungsformen um:<sup>264</sup>

- 1) human relations (siehe links-oben in der vorangegangenen Abbildung)
- 2) demokratisch oder partizipativ (siehe rechts-oben)
- 3) autoritär (siehe rechts-unten)
- 4) laissez-faire (siehe links-unten).

Die Ohio-Schule folgert als Ergebnis, dass eine erfolgreiche Führungskraft hohe Ausprägungen in den beiden Dimensionen der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung auszeichnet, womit Quadrant 2 als Optimum dargestellt wird.<sup>265</sup>

Kritisch muss man hier anmerken, dass der Führungserfolg nicht linear mit der Beziehungs- und Aufgabenorientierung zusammenhängt, intervenierende, situative Variablen - wie z.B. das Betriebsklima und das Mitarbeiterverhalten ganz allgemein - keine Berücksichtigung finden, keine Aussagen über Kausalitäten ge-

<sup>264</sup> Vgl. Hentze/Brose (1990), S. 174.

<sup>265</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 343.

tätigt werden und die zwei Dimensionen nicht so unabhängig sind, wie von der Ohio-Schule angeführt wird.<sup>266</sup>

Auch Wunderer merkt zu den bisherigen Ansätzen an, dass Machtaspekte höchstens am Rande der Aufgabenorientierung beachtet werden, die Dimension "Ziel- und Aufgabenorientierung" nur als allgemeines Merkmal von Führung, nicht allerdings eines speziellen Führungsstils, betrachtet werden kann und damit keiner der Ansätze das Gebilde Führungsstil genügend abbilden kann.<sup>267</sup>

„Wir versuchen, diese Defizite in einem zweidimensionalen Konzept zu beheben, das den Führungsstil durch die Faktoren »**Partizipation (Teilhabe)**« und »**prosoziale Beziehungsgestaltung (Teilnahme)**« beschreibt. Demzufolge umfasst Führung eine **Machtdimension** und eine **prosoziale Dimension**.

In der **Machtdimension der Führung** wird die dem Mitarbeiter gewährte Entscheidungsbeteiligung bzw. Autonomie abgebildet.

Die **prosoziale Dimension der Führung** charakterisiert die zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere das Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und Akzeptanz.<sup>268</sup>

Somit werden sechs Führungsstile dargestellt, zu denen angemerkt wird, dass es sich hier um Idealtypen handele, die Übergänge zwischen den einzelnen Führungsstilen fließend seien und viele Führungskräfte in verschiedenen Führungsphasen wahrscheinlich verschiedene Führungsstile anwenden würden.<sup>269</sup> Genau diese Erkenntnisse können hier nur zielführend sein und ein ganzheitliches Bild der Thematik zeichnen.

Die folgende Abbildung 14 von Wunderer verdeutlicht die ausgeführten Aspekte:

<sup>266</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 344.

<sup>267</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 264.

<sup>268</sup> Wunderer (2000), S. 264 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>269</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 264 f.

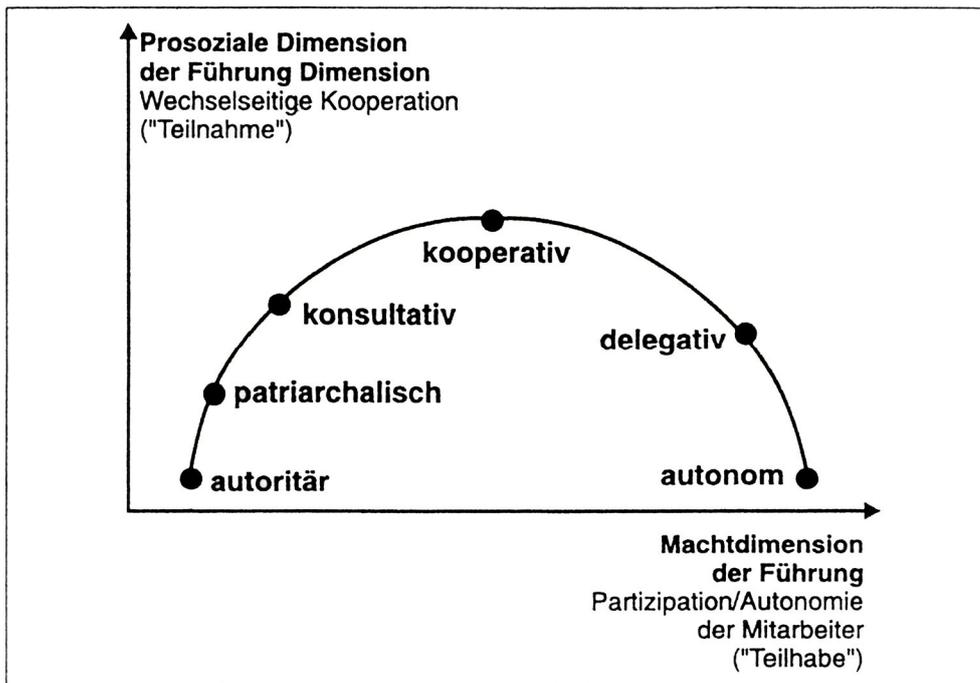


Abb. 14: Führungstypologie nach Wunderer

Quelle: Wunderer (2000), S. 264

Zu beachten sind sicherlich stets auch situative Einflussfaktoren auf Führungsstil und -erfolg, wie beispielsweise Werte/Motive und Qualifikationen bei den beteiligten Personen (Vorgesetzte und Mitarbeiter), Kultur-, Strategie- und Organisationsaspekte beim Unternehmen sowie Gesellschaft, Technologischer Entwicklungsstand, Situation der Wirtschaft, Änderungsdruck, Rechts- und Wirtschaftssystem bei der Umwelt, die sich insgesamt alle wechselseitig beeinflussen.<sup>270</sup>

In Bezug auf die Kommunikation als ein Basisaspekt dieser Arbeit, führt Retter aus:

„Sowohl unterschiedliche Führungsstile von Führungskräften als auch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und Mitarbeitern wirken in Abhängigkeit ihres jeweiligen Ausprägungsgrades in unterschiedlicher Art und Weise auf die Kommunikation im Unternehmen. ... Es wird angenommen, daß sich

<sup>270</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 266.

Mitarbeiter von Führungskräften, die eher kooperativ kommunizieren, besser informiert fühlen als Mitarbeiter, deren Vorgesetzte stärker autoritär kommunizieren. ... (Es) besteht die Annahme, dass verstärkte interne Verhaltenskontrolle von Führungskräften als auch von Mitarbeitern ein angenehmer empfundenes Kommunikationsklima bewirkt. Darüber hinaus wird auch angenommen, daß Führungskräfte mit emphatischen Fähigkeiten die Kommunikation im Unternehmen positiv beeinflussen.<sup>271</sup>

Aus den angeführten Führungsstilen bietet sich der kooperative Führungsstil wegen seiner demokratischen Elemente besonders für diese Arbeit an, und soll deshalb auch im folgenden Gliederungspunkt gesondert beleuchtet werden.

### **5.3.2 Die kooperative Führung als partizipativer und prosozialer Ansatz**

Eine Untersuchung von Retter aus dem Jahre 1993 führte insbesondere zu dem Ergebnis, dass kooperative Führungskräfte durch den wesentlich mitarbeiterorientierten Führungsstil den Mitarbeitern hierdurch auch ein höheres Informationsmaß - sowohl in Bezug auf Belange des Aufgabenbereiches als auch hinsichtlich genereller Unternehmensbelange - vermitteln und somit Informationsniveau und Informationsfluss positiver empfunden werden.<sup>272</sup> Was zeichnet den kooperativen Führungsstil nun genau aus?

Für eine Annäherung ist es zunächst förderlich, sich den Begriff der Kooperation anzuschauen:

„Hier (bei der Kooperation) wird die geordnete Zusammenarbeit mehrerer in einer gemeinsamen Arbeit angesprochen. Durch den dabei erzielten synergetischen Effekt ist es möglich, Arbeiten zu verrichten, die vorher unmöglich waren bzw.

---

<sup>271</sup> Retter (1996), S. 129.

<sup>272</sup> Vgl. Retter (1996), S. 154 f.

durch das Prinzip der Arbeitsteilung den gesamten Produktionsprozeß effizienter zu gestalten.<sup>273</sup>

Schon hierdurch wird die Relevanz kooperativer Führung erkennbar. Sie hat seit den in den siebziger Jahren verstärkt thematisierten Partizipations- und Humanisierungsvorstellungen eine wachsende Bedeutung erlangt, weil hier Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen als gleichermaßen berücksichtigt gesehen worden.<sup>274</sup>

So sind die hauptsächlichen Bestimmungsgründe für eine Umsetzung kooperativer Führungsformen

- in den veränderten Werthaltungen der Mitarbeiter (Selbstentfaltungswerte wie Gleichheit, Eigenständigkeit, Partnerschaft, etc. und gesellschaftlicher Wertewandel durch Gesetze, Erziehung etc.)

sowie

- in dem schnellen technologischen Wandel und einem damit einhergehenden generellen Qualifikationsanstieg bei den Mitarbeitern (vor allem Besetzung von Stellen mit immer höher qualifizierten Mitarbeitern) zu sehen.

Kooperative Führung wird also als sozial erwünscht erklärt und eine Umsetzung wird entsprechend versucht. Gleichzeitig gehen die Vorstellungen von diesem Führungsstil in den Betrieben aber auseinander.

Im folgenden soll den fundierten Vorstellungen von Wunderer gefolgt werden. So verbindet er mit kooperativer Führung besonders folgende Begriffsbestandteile.<sup>275</sup>

- An erster Stelle zeigt sich die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß des Vorgesetzten.

---

<sup>273</sup> Sperka (1996), S. 20.

<sup>274</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Wunderer (2000), S. 277 f.

<sup>275</sup> Vgl. Wunderer (1995), Sp. 1371.

- An zweiter Stelle befinden sich Inhalte wie Partnerschaft und Gruppenorientierung, die die interpersonellen Arbeits- und Führungsbeziehungen charakterisieren.

Zur besseren Verdeutlichung dieses Gedankenganges soll folgende Abbildung 15 von Wunderer angeführt werden, die eine Inhaltsbestimmung von kooperativer Führung anhand einer elementbezogenen Ausdifferenzierung der partizipativen und prosozialen Dimension der kooperativen Führung vornimmt:

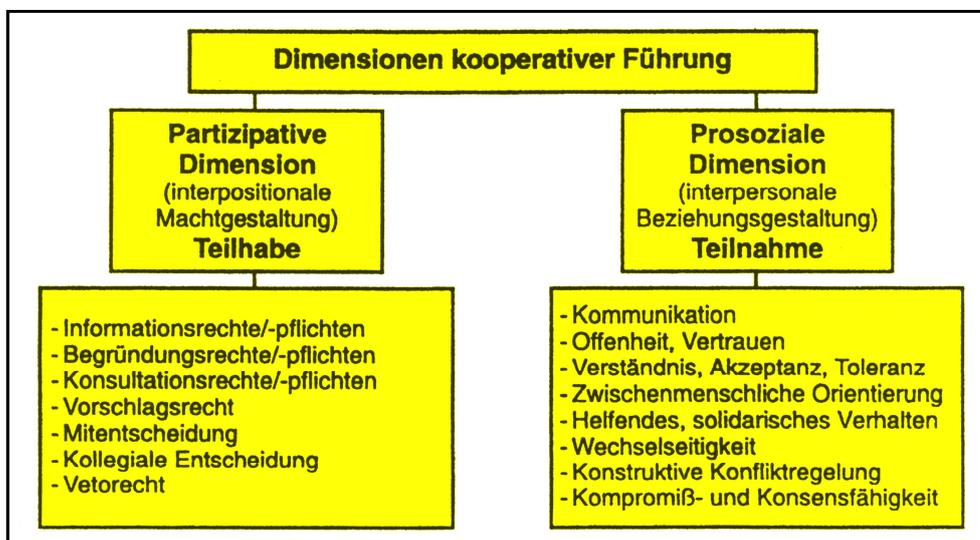


Abb. 15: Dimensionen kooperativer Führung

Quelle: Wunderer (1997), S. 195

So wird leicht ersichtlich, dass nur die Verwirklichung beider Dimensionen kooperative Führung ermöglicht bzw. vollständig erfassen kann.

Die Tatsache, dass in der betriebswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Diskussion die partizipative Dimension im Vordergrund steht, kann als Differenz zwischen Theorie und Praxis gesehen werden: Das Festlegen des kommunikativen Rahmens, die Ausgestaltung der Entscheidungsaspekte und Machtverhältnisse sowie der vereinbarten Rechte und Pflichten im Unternehmen (partizipative Dimension) stellt die Basis für eine praktikable kooperative Führung dar. Allerdings wird diese erst durch die vitale Hinzunahme der prosozialen Dimension

mit allen (menschlichen) Beziehungsaspekten zum "Leben" erweckt. Bei letzterem ist besonders die Führungskraft als Kommunikationsmanager gefordert, da dessen Umsetzung seinem Verantwortungsbereich obliegt, insgesamt gesehen sind aber alle Beteiligten besonders gefordert:

„Während die Partizipation v.a. fachliche Problemlösungskompetenz erfordert, setzt die prosoziale Beziehungsgestaltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern hohe Sozialkompetenz ... voraus; sie ist schwerer zu erreichen und zu vermitteln.“<sup>276</sup> Diese Aussage gibt auch schon einen ersten Hinweis auf die besonderen Anforderungen an alle beteiligten Personen zur gelungenen Umsetzung dieses anspruchsvollen Konzeptes.

Auf dieser Grundlage gelangen Wunderer/Grunwald zu einer nachhaltigen Definition von kooperativer Führung, die letztlich dann vier Dimensionen umfasst, um daraus zehn Merkmale und drei Grundwerte aufzuzeigen. Dies umreißt die auf der folgenden Seite dargestellte Abbildung 16.

Sechs der zehn konstitutiven Merkmale von kooperativer Führung zeigen sich von zentraler Bedeutung und sollen in Anlehnung an Wunderer/Grunwald nochmals gesondert hervorgehoben werden:<sup>277</sup>

- Ziel-, Leistungs- und Wertschöpfungsorientierung (1.): Die Arbeitsleistung der Unternehmensmitglieder soll über die gleichzeitige Berücksichtigung von Organisations- und Individualzielen erhöht werden.
- Gemeinsame und wechselseitige Einflussausübung (4.): Der jeweils Vorgesetzte hat seinen Mitarbeitern Einfluss auf ökonomisch wichtige Entscheidungen einzuräumen und den damit einhergehenden Machtausgleich zu akzeptieren.

---

<sup>276</sup> Wunderer (2000), S. 280.

<sup>277</sup> Vgl. Wunderer/Grunwald (1980), S. 99 f.

### Kooperative Führung – Definition, Merkmale, Grundwerte

#### 4 Dimensionen

1. zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben	→ Ziel-Leistungs-Aspekt	}	Führung in Organisationen
2. in/mit einer strukturierten Arbeitssituation	→ Kontext-Aspekt (Kultur-/Strategie-Organisationsgestaltung)		
3. unter wechselseitiger, tendenziell-symmetrischer Einflussausübung	→ partizipativer Aspekt (interaktive Machtgestaltung)	}	Qualität der kooperativen Führung
4. und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen	→ prosozialer Aspekt (interaktive Beziehungsgestaltung)		

#### Merkmale

1. Ziel-, Leistungs- und Wertschöpfungsorientierung
2. Rollendifferenzierung und Sachautorität
3. multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen
4. gemeinsame und wechselseitige Einflussausübung
5. Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln
6. Gruppenorientierung; partnerschaftliche Zusammenarbeit
7. Vertrauen als Grundlage und Medium der Zusammenarbeit
8. Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Anspruchsgruppen
9. Personal- und Organisationsentwicklung
10. soziale Netzwerksteuerung

#### Grundwerte

1. Arbeit, Leistung, Erfolg
2. Wechselseitigkeit der Einfluss- und Austauschbeziehungen
3. Wertschöpfung und Bedürfnisbefriedigung für zentrale Bezugsgruppen (z. B. Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Kapitalgeber)

Abb. 16: Modifiziertes Konzept der kooperativen Führung nach Wunderer/Grunwald

Quelle: Wunderer (2001), S. 220

- Gruppenorientierung; partnerschaftliche Zusammenarbeit (6.): Durch zunehmende gemeinsame Aufgabenlösung und stärker werdenden Einfluss der Mitarbeiter erfahren gruppenorientierte Führungsformen mehr Gewicht.
- Vertrauen als Grundlage und Medium der Zusammenarbeit (7.): Wechselseitiges Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern gilt als zentral und wird durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gefördert.

- Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Anspruchsgruppen (8.): Aus dem Grundsatz der Selbstverwirklichung ergibt sich die Forderung, auch die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, das heißt deren individuelle Entwicklungsziele, einzubeziehen.
- Organisations- und Personalentwicklung (9.): Hier wird von einer permanenten Lernbereitschaft und -fähigkeit der Organisationsmitglieder ausgegangen. Es wird angestrebt, insbesondere durch Maßnahmen der Personalentwicklung Mitarbeiterentwicklungsziele mit den Organisationszielen zu verbinden.

Kooperative Führung gilt heute allgemein hin als erfolgversprechende Führungsform, auch wenn betont werden muss, dass es nicht den einzig optimalen Führungsstil für alle Situationen und Gegebenheiten gibt. Fazit: Es „... zeichnet sich ein organisatorisches wie motivationales Bedürfnis nach selbststeuernden, delegativen wie auch (mit-)unternehmerischen Führungskonzepten ab - insbesondere bei komplexen, wenig strukturierten Aufgaben sowie qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. In diesem Kontext könnte sich kooperative Führung als ein **historisches Übergangskonzept** - von vorgesetztenzentrierten Einflussformen der Fremdsteuerung zu mitarbeiterzentrierten Konzepten der Selbstorganisation erweisen.“<sup>278</sup>

Kurzfasit: Es ist deutlich erkennbar geworden, dass die oben genannten Führungsstile mit einer höheren bzw. hohen Teilhabe und gleichzeitig auch Teilnahme der Mitarbeiter, diese zu einer gesteigerten Identifikation mit ihren individuellen Aufgaben und letztlich mit ihrem gesamten Unternehmen hinleiten. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Umfeld identifizieren, miteingebunden, gerecht behandelt, sowie gefordert und auch gefördert werden, sind zufriedener Mitarbeiter: Damit wird eine Mobbing-Prävention geleistet. Es wird zu überprüfen sein, inwieweit die These durch die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit bestätigt oder verworfen wird.

---

<sup>278</sup> Wunderer (2000), S. 284 – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

## 5.4 Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Erwartungen und Anforderungen

### 5.4.1 Die Rollentheorie als tragender Ansatz der Mikrosoziologie

Das Konstrukt Führung hat sich bisher schon als ein sehr komplexes und anspruchsvolles Gebilde präsentiert. Dies gilt um so mehr, wenn man die oft sehr widersprüchlichen und somit auch konflikträchtigen Erwartungshaltungen an eine Führungskraft, die von unterschiedlichen Gruppen im Unternehmenskontext an sie gestellt werden, bedenkt.

„Unter **Rolle** versteht man ein Bündel normativer Erwartungen von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Sendern), die sich an die Inhaber bestimmter sozialer Positionen richten.“<sup>279</sup> Es sind also die diversen Rollen, die eine Führungsperson einnimmt, im Verbund mit den daraus resultierenden Erwartungen, die die Komplexität und Kompliziertheit einer solchen Position auszeichnen.

Damit befindet man sich im Kontext der Rollentheorie, die den tragenden Ansatz der Mikrosoziologie darstellt: „Nach ihr definieren die **Erwartungen** an eine Position (z.B. Abteilungsleiter), die von verschiedenen anderen sozialen Positionen (z.B. Sachbearbeiter, Bereichsleiter, Kollegen, Familienangehörige) an diese gestellt werden, im wesentlichen die Führungsrolle. ... Diese - nunmehr struktur- statt persönlichkeitsorientierte - Erklärung der Führung zeigt einen wichtigen Perspektivenwechsel an. Der **Führungserfolg** hängt wesentlich davon ab, **welche Erwartungen von zentralen Bezugspositionen und -personen** (z.B. Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen) an die Führungsrolle beziehungsweise an die Geführten- und Kollegenrolle gestellt werden, wie sich diese Anforderungen mit der eigenen Definition des Stelleninhabers decken und inwieweit die Erwartungen der Bezugsgruppen erfüllt werden. ... Dabei können formalisierte und informale und vor allem sozial definierte Rollenerwartungen unterschieden werden.“<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Wunderer (2000), S. 79, der bezug nimmt auf Wiswede (1991) – Hervorhebung wie im Original (Anm. d. Verf.).

<sup>280</sup> Wunderer (2000), S. 79 – Hervorhebungen wie im Original (Anm. d. Verf.).

Deshalb zeigt die Rollentheorie auch auf, dass es bei der Erklärung des Führungserfolgs nicht nur auf die Führungsperson selber ankommt, sondern strukturelle und somit personenunabhängige Erwartungen und Sichtweisen genauso eine wichtige Position einnehmen. Des weiteren sensibilisiert sie für die Tatsache, dass mit einem Wechsel der Perspektive diverse andere Eigenschaften, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse in den Brennpunkt rücken.<sup>281</sup>

Wenn man sich die Vielzahl der unterschiedlichen Kommunikationspartner und ihre entsprechenden Erwartungen an die Führungskraft veranschaulicht, merkt man, welche hohe Flexibilität und Besonnenheit von Nöten ist, um allen Anspruchsgruppen Rechnung zu tragen: Die Führungskraft muss sich auf jeden Gesprächspartner einstellen und überlegen, welche kommunikativen Inhalte transportiert werden sollen. Hierfür soll die folgende Abbildung 17, die die Person im Fokus verschiedener Rollenerwartungen zeigt, nochmals sensibilisieren:

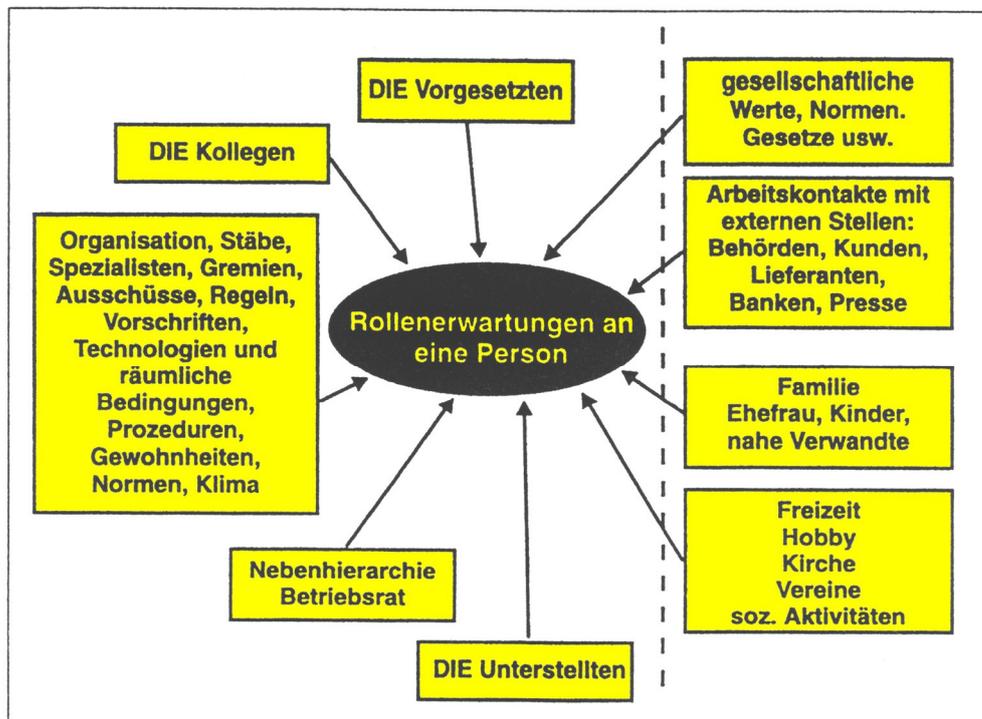


Abb. 17: Die Person im Zentrum verschiedener Rollenerwartungen  
Quelle: Wunderer (1997), S. 72

<sup>281</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 80.

Insgesamt gesehen lässt sich als Fazit zur Rollentheorie sagen, dass sie und damit verbundene Konzepte eine hervorgehobene Bedeutung für die Entwicklung von beispielsweise Personalbeurteilungsverfahren, Führungsbeschreibungsbögen, Führungsanalysen etc. einnehmen und damit auch die Basis für konzeptionelle, vor allem organisationale und verhaltensorientierte Ansätze darstellen. Darüber hinaus offenbart die Rollentheorie eine Verbindung zwischen Person und Gruppe sowie einen Zugang zu einer dynamischen Situationsorientierung.<sup>282</sup>

#### **5.4.2 Die vielfältigen Anforderungen an die Führungskräfte**

Als eine Zusammenführung der bisherigen Ausführungen zu Gliederungspunkt 5 soll dieser Abschnitt fungieren: „Mitarbeiter richtig führen, das gilt es unmißverständlich zu sagen, dient auch der Erzielung des optimalen Unternehmensgewinns - aber genauso auch der Schaffung von innerorganisatorischen Verhältnissen, in denen die zu führenden Mitarbeiter sich sagen: Ich komme gerne hierher; ich habe eine interessante Arbeit; ich lerne hinzu; ich kann - immerhin zu einem erheblichen Grade - meine persönlichen Lebensziele erfüllen; die Kooperation mit den Kollegen macht mir Freude (stärkt meine Arbeitsfreude); meine Führungskraft bemüht sich darum, dass ich meine Arbeitsmotive zu erfüllen vermag - und: sie versteht mich, in meinem menschlichen So-Sein, mit meinen Problemen.“<sup>283</sup>

Es geht letztlich stets um Leistung und Zufriedenheit. Unternehmensziele gilt es zu erfüllen, die aber nur über die entsprechende Motivation aller Beteiligten erreicht werden können. Hierfür sind die Führungskräfte in großem Maße als Anreizgeber verantwortlich, nämlich den Mitarbeitern den Spaß an der Arbeit und der (Selbst-) Verwirklichung sowie die Wichtigkeit jedes Einzelnen für das Unternehmen aufzuzeigen.

---

<sup>282</sup> Vgl. Wunderer (2000), S. 82.

<sup>283</sup> Wiedemann (1996), S. 15.

Somit sind Mitarbeiter auch an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen (Beteiligungsmöglichkeiten einräumen), um eine Identifikation mit den Zielen zu ermöglichen. Leistung muss gelobt, kritisches Feedback gegeben werden. Hierbei handelt es sich insgesamt also um wertschätzende Kommunikation.

Deshalb erfahren die Aspekte der Information und Kommunikation eine für die Tatkraft der Mitarbeiter so hervorgehobene Bedeutung: Zum einen kann nur deshalb Wertschätzung und daraus folgend Vertrauen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern entstehen und zum anderen sind nur hinreichend informierte Mitarbeiter lernfähig und -bereit, was für eine stetige Weiterentwicklung des Unternehmens fundamental ist.<sup>284</sup> Wever führt aus, dass Kommunikation weniger eine Frage der Technik sei, sondern vielmehr eine Sache der inneren Einstellung.<sup>285</sup> Die folgende Abbildung 18 des zweidimensionalen Modells nach Tausch und Tausch verdeutlicht die dargelegten Ausführungen zur Kommunikation in graphischer Form:

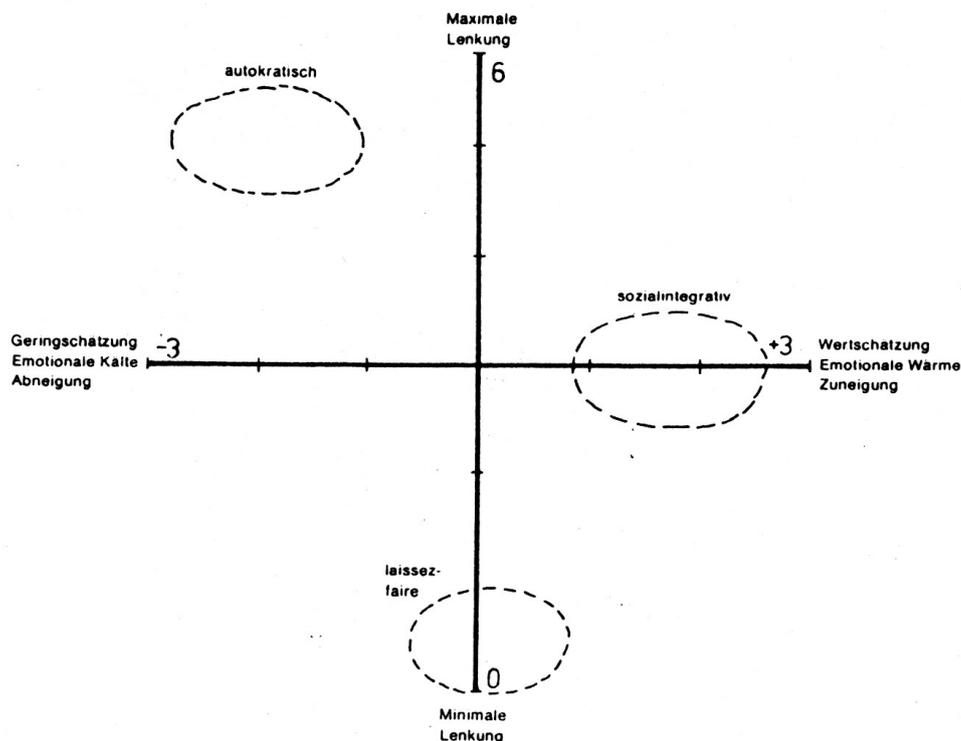


Abb. 18: Wertschätzung und Lenkung als zwei Dimensionen des Erziehungsverhaltens nach Tausch und Tausch

Quelle: Lück (1990), S. 186

<sup>284</sup> Vgl. Bilitza (1997), S. 33 f.

<sup>285</sup> Vgl. Wever (1989), S. 45 – zitiert nach Retter (1996), S. 36.

Aus diesem Blickfeld heraus gesehen, ist es ebenso Aufgabe des Managements, allen Mitarbeitern einen einfachen Zugang zu wichtigem Wissen einzuräumen und auch der informellen Zusammenarbeit ihren Platz zu lassen.<sup>286</sup>

Es gilt, Prozesse des Wandels zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. In diesem Sinne sind es vor allem Freiräume bei der Arbeit und zum Austausch mit Kollegen, die den Mitarbeitern von den Führungskräften gewährt werden müssen, um die so wichtige Selbstverpflichtung (Commitment) zu erreichen.

Wie gesehen, fällt den Mitarbeitern heute aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen des Wirtschaftens ein Mehr an Selbständigkeit aber auch Selbstverantwortung zu, was die Führung zu ermöglichen hat:

„Die zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter wird die zentrale Herausforderung für die Personalführung in der Zukunft sein. Führung wird dadurch nicht überflüssig, muß sich aber neu definieren. Sinnstiftung und -vermittlung rücken in den Mittelpunkt einer zukünftigen Personalführung. Sinnstiftende Elemente werden zum zentralen Steuerungsmechanismus, um weitgehend eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter und Arbeitsgruppen auf Unternehmungskurs zu halten.“<sup>287</sup>

Deshalb hat eine Führungskraft immer auch die Aufgabe, Orientierung und Werte zu vermitteln, die Qualität der Zusammenarbeit positiv zu verstärken und die Gruppe nach außen zu vertreten, weshalb sie im Tagesgeschehen eine Vorbildfunktion einnimmt. Nur wenn der Vorgesetzte selber so handelt, wie es das Unternehmen beabsichtigt zu tun, wirkt er glaubwürdig und nachahmenswert.

Damit schließt sich der Kreis zur Kommunikation wieder: „Jede Kommunikationsbeziehung bemißt sich letztlich nach dem Maßstab der Glaubwürdigkeit. Das Ziel von Kommunikation ist letztlich, Vertrauen zu gewinnen und zu pflegen. Vertrauen ist andererseits zugleich das Klima, in dem Kommunikation am besten gedeiht.“<sup>288</sup> Man kann den Vorgesetzten als potentielles Kommunikationszentrum betrachten: Dieses Zentrum zu lenken, zu leiten und zu koordinieren, das ist es,

---

<sup>286</sup> Vgl. DGFP-Autorenteam (2000), S. 86.

<sup>287</sup> Ahlers (1996), S. 71.

<sup>288</sup> Wever (1989) – zitiert nach Bentele/Steinmann/Zerfaß (1996), S. 167 f.

was die Führungskraft in seiner Funktion als wertschätzenden Kommunikationsmanager auszeichnet.

Damit rundet sich aber auch aus Kommunikationsgesichtspunkten das Bild der Führungskraft als Gesundheitsmanager ab:

„Den Vorgesetzten kommt im Gesundheitsmanagement eine hohe Bedeutung zu. Es ist in erster Linie ihre Aufgabe, sich um ihre Mitarbeiter zu „kümmern“. Dieses „Kümmern“ erfolgt im und durch das Gespräch.<sup>289</sup> Beispielsweise kann der Vorgesetzte nach der Rückkehr eines Mitarbeiters aus der Krankheit Rückkehrgespräche führen.<sup>290</sup> In diesen soll einerseits dem Mitarbeiter gezeigt werden, dass seine Rückkehr an den Arbeitsplatz bemerkt wird (Wertschätzung). Andererseits ist es auch Ziel des Gespräches, die eventuellen Abwesenheitsursachen aus Mitarbeiter-Sicht zu erfahren. Mit diesen gewonnen Erkenntnissen erhält der Vorgesetzte auch Signale für möglicherweise defizitäre Arbeitszustände, mit denen er Verbesserungen der Arbeitssituation einleiten kann. Generell ist es hier aber auch wichtig, ob und wie Führungskräfte mit Mitarbeitern über Gesundheitsthemen sprechen und daraus gemeinsam Schlussfolgerungen ziehen. Denkbar sind hierbei zum Beispiel auch Workshops, für die die Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft freigestellt werden könnten.

In Gliederungspunkt 2.2 wurde darüber hinaus auch schon die Führungskraft als Promotor eines Gesundheitsmanagements vorgestellt (vergleiche auch Abbildung 2). Insbesondere ist es wichtig, dass die Führungskräfte überzeugend hinter einem Gesundheitsmanagement stehen und dieses mit Leben erfüllen. Hier wurde schon deutlich, dass das beispielhafte Vorleben wünschenswerter Verhaltensweisen durch Vorgesetzte eine besondere Relevanz erfährt, da sich dies sukzessive auch auf das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander herunterbrechen wird. Die Bereitstellung von Ressourcen in monetärer, räumlicher und zeitlicher Art zur Ausgestaltung und Umsetzung von gesundheitsrelevanten Maßnahmen kann hier als Indikator für ein vitales Gesundheitsmanagement stehen, dass durch die Führungskräfte gefördert und getragen wird.

---

<sup>289</sup> Nieder (2000), S. 155.

<sup>290</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Nieder (2000), S. 156 f.

## **5.5 Die Umsetzung theoretischer Ansätze in die Praxis**

### **5.5.1 Die Führungskommunikation im Arbeitsalltag**

#### **5.5.1.1 Die Informations- und Kommunikationskultur**

Die Informations- und Kommunikationskultur prägt - wie bereits hinreichend verdeutlicht - das Betriebsklima in vielen Fällen mindestens genauso stark wie materielle bzw. monetäre Anreize. Mit einer wertschätzenden Informationspolitik, die zum Dialog einlädt, wird die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter gesteigert. Entsprechende Defizite wirken demotivierend und belasten das Arbeitsklima sowie das Unternehmensergebnis.<sup>291</sup> In diesem Zusammenhang soll ergänzt werden, dass Kommunikation und Kooperation sich auf die arbeitsbezogenen Aktivitäten bezieht, in denen mindestens zwei Personen Informationen austauschen, um eine Aufgabe zu erfüllen.<sup>292</sup> Eine werteumspannende Informations- und Personalpolitik hat nach Bihl folgende Auswirkungen auf die Mitarbeiter:

- Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Erhöhte Motivation der Mitarbeiter
- Verstärkte Leistungsbereitschaft und dadurch eine bessere Ausschöpfung der Kapazität des Einzelnen
- Verringerung der inneren Kündigung.<sup>293</sup>

#### **5.5.1.2 Die personale Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Arbeitsalltag**

Wie bereits in Kapitel 5.4.2 dargestellt, hat die wertschätzende Kommunikation<sup>294</sup> nicht nur positive Auswirkungen auf die Identifikation der Mitarbeiter, sondern zeitigt darüber hinaus auch positive Auswirkungen auf die Motivation. Wenn in

<sup>291</sup> Vgl. Tonnemacher (1998), S. 99.

<sup>292</sup> Vgl. Sonnentag (2000), S. 483.

<sup>293</sup> Vgl. Bihl (1993), S. 86.

<sup>294</sup> Wertschätzende Kommunikation beinhaltet nach R. Tausch und A. Tausch im zweidimensionalen Modell die Verhaltensweisen Wertschätzung, Emotionale Wärme und Zuneigung (sozialintegrative Verhaltensweise) – vgl. hierzu Lück (1990).

diesem Zusammenhang die nachfolgenden Ausführungen der empirischen Untersuchung beleuchtet werden, so wird die enorme Tragweite und Wichtigkeit der personalen und wertschöpfenden Kommunikation deutlich.

Wieviel Prozent der Arbeitszeit Vorgesetzte mit Kommunikation verbringen, belegen neuere empirische Analysen. Vorgesetzten-Kommunikation meint in diesem Zusammenhang nicht nur die face-to-face Kommunikation, sondern schließt hier jede Form der direkten persönlichen Kommunikation wie beispielsweise Gruppengespräche, Jour fixe und andere Formen als Vortragender oder Teilnehmer dieser Zusammenkünfte mit ein. Ferner beinhaltet diese Untersuchung auch das tägliche Telefonieren sowie das Erstellen von Schriftgut jeder Art. Eine summarische Betrachtung führt zum Ergebnis, dass zwischen 80 und 95% des Arbeitstages Vorgesetzte mit den genannten Formen der Kommunikation beschäftigt sind.<sup>295</sup>

An dieser Stelle soll noch angemerkt werden, dass generell die Zufriedenheit der Kommunikationspartner in der personalen Kommunikation auch von den verschiedenen Kommunikationsstrukturen, die sich durch ihren Zentralitätsgrad unterscheiden (Kommunikationsnetze: Rad, Kreis, Kette und Netz), abhängig ist. Die Zufriedenheit in den dezentralisierten Systemen (z.B. Netz) ist insgesamt größer, da ein intensiverer Austausch der Teilnehmer möglich ist. Bei angestrebten Problemlösungen wird eher eine dezentrale Kommunikationsstruktur präferiert, wohingegen einfache Aufgaben effektiver in zentralisierten Kommunikations-Systemen gelöst werden.<sup>296</sup>

---

<sup>295</sup> Vgl. von Rosenstiel (1999), S. 5.

<sup>296</sup> Vgl. Linneweber (2004a), S. 24 und auch Fischer/Wiswede (1997), S. 568 f.

### 5.5.1.3 Die mediale Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Die schriftliche (mediale) Form der Kommunikation hat gegenüber der mündlichen Kommunikation den Vorteil, dass eine höhere Übertragungssicherheit gegeben ist. Von Wichtigkeit ist in diesem Zusammenhang auch die Auswahl und der Einsatz der geeigneten Kommunikationsmittel. An dieser Stelle soll natürlich auch der Vorteil der Nachschlagbarkeit und somit die Existenz eines verlässlichen Informationspools nicht unerwähnt bleiben. Darüber hinaus legt sich der Sender auch auf eine Position fest.

Das bedeutet insgesamt, dass die Wirkung der Information nicht sofort zu erkennen ist. Die Mitarbeiterkommunikation ist dann effektiv, wenn neben der personalen auch die mediale Kommunikation eingesetzt wird. Z.B. verstärken eine mündliche Absprache und eine darauffolgende schriftliche (mediale) Festlegung die Wirkung.<sup>297</sup>

Das hat zur Folge, dass der Einsatz dieser neuen Kommunikationsmittel langfristig zwar Dienstleistungen günstiger produzierbar werden lässt, damit aber meistens eine Personalreduzierung verbunden ist und somit sich eine Verdichtung der Arbeitsprozesse und -abläufe herauskristallisiert.<sup>298</sup>

Wie bereits am Anfang dieses Kapitels erwähnt, nehmen Themen wie Betriebsklima, Stress am Arbeitsplatz, Ängste am Arbeitsplatz, Führungsstile und Mitarbeiterkommunikation einen zunehmend größeren Raum ein; Arbeitsbelastung, Hektik, Zeit- und Termindruck sowie psychische Anspannung sind heute charakteristisch für viele Arbeitsplätze.

Viele moderne Unternehmen wie z.B. die Volkswagen AG sehen u.a. in einem guten Arbeitsklima eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Die anfangs erwähnte Infas-Studie aus dem Jahre 1991 hat aufgrund eines

---

<sup>297</sup> Vgl. Bokranz (1994), S. 182.

<sup>298</sup> Vgl. Oberbeck/Neubert (1992b), S. 16.

schlechten Arbeitsklimas 13 Millionen unzufriedene Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland ausgewiesen.

In diesem Zusammenhang soll die vorliegende Arbeit empirisch abgesicherte Ergebnisse liefern, um die Ursachen für die Entstehung von Mobbing aufzuhellen. Schwerpunktmäßig soll der Fokus dieser Arbeit auf eine wenig unterstützende Führung mit schlechtem Informationsfluss gerichtet sein, um hieraus Aufschluss über das verstärkte Auftreten von Mobbing zu liefern.

Ferner soll in Kapitel 6 die Hypothese geprüft werden, dass Mitarbeiter, die eine unterstützende Führung (kooperativer Führungsstil) erleben, weniger Mobbinghandlungen ausgesetzt sind.

Informationsdefizite sind vermutlich dann relevant, wenn keine unterstützende Führung von Seiten der Unternehmensführung vorliegt.

### **5.5.2 Fazit: Problemfelder in der Führung - Die Führungskraft als Kommunikations- und Gesundheitsmanager**

Ein wesentliches Kriterium für die Entstehung von Mobbing sind Mängel im Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die Ausbildung der Führungskräfte ist in vielen Fällen vorwiegend im fachlichen Bereich ausgeprägt. Führungsqualitäten, die sich über Führungsstile oder Führungstechniken zu beweisen haben, sind in vielen Bereichen der Wirtschaft mit einem geringen Stellenwert versehen.<sup>299</sup>

Auch Leymann sieht einen ganz wesentlichen Punkt bei der Vorbeugung und Vermeidung von Mobbing in der Zusammenarbeit und Menschenführung. Das heißt, dass die Bereitschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorhanden sein muss, gemeinsame Ziele zu diskutieren und unterschiedliche Interessen zu er-

---

<sup>299</sup> Vgl. Beermann/Meschkat (1995), S. 11.

kennen und zu akzeptieren sowie Probleme zu benennen und Konflikte zu lösen.<sup>300</sup>

Auch eine verfehlte Informationspolitik der Vorgesetzten kann Ursache für Konflikte in den organisatorischen Einheiten sein. Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sowohl ein subjektives wie auch objektives Bedürfnis sein.

Der englische Soziologe C. Northcote Parkinson beschreibt die Konsequenzen einer unzureichenden Kommunikation wie folgt:

„Immer dann wenn im Bereich der Kommunikation ein Vakuum entsteht, wird dort Gift und Unrat hineingeworfen. Daraus entstehen dann Gerüchte und Vermutungen, die fürchterliche Wirkungen haben können.“<sup>301</sup>

Bereits 1983 hat die Unternehmensleitung mit dem Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG eine Betriebsvereinbarung - Führungsgrundsätze - geschlossen, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Recht einräumt, sich bei den zuständigen Stellen zu beschweren, wenn Vorgesetzte die Führungsgrundsätze nicht einhalten. Volkswagen sieht als Grundlage hierfür das kooperative Führen selbständiger Mitarbeiter. Daraus abgeleitet, wird für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze eine wirksame Zusammenarbeit aller weiblichen und männlichen Mitarbeiter vorausgesetzt.<sup>302</sup>

Wie bereits im Gliederungspunkt 3.1 erwähnt, geht Mobbing in vielen Fällen von den Vorgesetzten aus. Die repräsentative Umfrage aus Schweden dokumentiert, dass Mobbing in diesem Falle - Mobbing von oben nach unten - 37% aller Mobbingfälle ausmacht.

- |  |     |
|--|-----|
| • <u>Mobbing von oben nach unten (Vorgesetzte)</u> | 37% |
| • Mobbing auf derselben Ebene (Kollegen)           | 44% |
| • Kombination (Kollegen und Vorgesetzte)           | 10% |
| • Mobbing von unten nach oben (Untergebene)        | 9%  |

<sup>300</sup> Vgl. Leymann (1995), S. 99 f.

<sup>301</sup> Brinkmann (2002), S. 70, der sich auf den Soziologen Northcote Parkinson bezieht.

<sup>302</sup> Vgl. Volkswagen AG (1983), S. 5.

Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Aussage, dass es leider in nicht wenigen Fällen geradezu Firmenpolitik ist, Zwietracht unter den Mitarbeitern zu säen und alle, die eine Meinung haben, zu ducken. Die zunehmende Konkurrenz der Wettbewerber am Arbeitsmarkt haben Auswirkungen auf viele Unternehmen dahingehend, dass sie Mobbing unter den Mitarbeitern dulden oder gar diese negativen Handlungsweisen fördern. Der Grundsatz in bezug auf eventuelle Entlassungen lautet hier: Mobbing ist preiswerter als ein Sozialplan.<sup>303</sup>

Der Vorgesetzte nimmt aufgrund seiner Weisungsbefugnis und auch mit seiner Fürsorgepflicht eine besondere Stellung im Umgang mit Mitarbeitern ein. Er ist deshalb aufgefordert, entstehende Mobbingprozesse zu erkennen und bei Bedarf rechtzeitig einzugreifen. Die Chancen den Mobbingprozess schon im Ansatz zu stoppen, steigen je rechtzeitig eingegriffen wird.<sup>304</sup>

The Philips Way postuliert in den Unternehmensleitlinien - Unternehmenswerte -, dass der Mensch als wichtigste Ressource betrachtet werden soll und dass die zwischenmenschliche Kommunikation mit der Fähigkeit des Zuhörens beginnt sowie darüber hinaus auch andere Sichtweisen der Kommunikationspartner zu berücksichtigen sind. Ferner sollen in diesem Kontext Informationen verständlich vermittelt werden.<sup>305</sup>

Es ist deutlich geworden, dass die Führungskräfte ein hohes Maß an Verantwortung tragen. Damit ist gemeint, dass das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten entscheidenden Einfluss auf die zwischenmenschliche Qualität im Unternehmen hat. Daraus ausgerichtet wurden in diesem Kapitel die verschiedenen Führungsstile und -modelle dargestellt und bewertet, die an dieser Stelle keine weitere Vertiefung erfahren sollen.

Entscheidend ist aber - und das zieht sich wie ein roter Faden durch alle neueren Theorien -, dass der Mitarbeiter als wertvollster Träger des Unternehmenserfolges in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht zu sehen ist: In diesem Zusammenhang ist eine positive zwischenmenschliche Kommunikation (positive Wertschätzung -

---

<sup>303</sup> Vgl. DGB (1997), S. 17.

<sup>304</sup> Vgl. DGB (1997), S. 17.

<sup>305</sup> Vgl. Philips (1994), S. 3.

siehe Modell von Tausch und Tausch in Gliederungspunkt 5.4.2) als der Grundstock für gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung zu sehen. Ferner ist damit verbunden, dass zufriedene Mitarbeiter, die sinnerfüllte Tätigkeiten ausüben, auch einen Beitrag zu einem erfolgreichen sowie sozialen Unternehmen leisten.

Es soll in diesem Zusammenhang und an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass die Entstehung von Konflikten in hochkomplexen Systemen nicht zu verhindern ist. Dennoch kann und sollte die Entwicklung der Austragungsformen sowie eine kooperative Streitkultur durch die Führungskräfte gefördert sowie vorgelebt werden.<sup>306</sup>

In Kapitel 2 wurde aufgezeigt, dass ein Gesundheitsmanagement ein aus der grundlegenden Überzeugung geborenes gezieltes Einbetten gesundheitsfördernder sowie krankheitspräventiver Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil ist. Da das betriebliche Gesundheitsmanagement ein gesamtunternehmerisches Anliegen ist, müssen vom Unternehmen zunächst die notwendigen Strukturen und Prozesse im Gesamtfeld zwischen Gesundheitswesen, Arbeitsschutz, Personalwesen und Betriebs-/Personalrat geschaffen, implementiert und vernetzt werden. Im Anschluss ist das Vorleben der gewünschten gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen durch die Führungskräfte handlungsleitend. Damit kann abschließend zusammengeführt werden, dass sich die Mobbing-Thematik eindeutig in ein lebendiges und verantwortungsbewusstes betriebliches Gesundheitsmanagement eingliedert. In diesem Kontext entwickelt sich die moderne Führungskraft zu einem Motivator und Promotor, in besonderem Maße aber zu einem Kommunikations- und Gesundheitsmanager.

---

<sup>306</sup> Vgl. Linneweber (2004b), S. 15.

## 6 Planung und Durchführung der Untersuchung

### 6.1 Stand der Forschung

Die psychische Belastung am Arbeitsplatz hat für die Beschäftigten in den letzten Jahren im Verhältnis zur körperlichen Beanspruchung unverhältnismäßig stark zugenommen.<sup>307</sup> Ursache dafür sind veränderte Tätigkeitsinhalte, aber auch ein hohes Konfliktpotential der sich ständig wandelnden Arbeitswelt. Eine repräsentative Umfrage in Deutschland zur Arbeitsatmosphäre belegt, dass jeder sechste Arbeitnehmer körperliches Unwohlsein aufgrund eines schlechten Betriebsklimas empfindet.<sup>308</sup> In jedem Betrieb sind soziale Stressoren im Sinne des Mobbing zu finden, die von unterschiedlichen Faktoren determiniert werden. Neueste arbeitspsychologische Untersuchungen zeigen auch, dass Mobbing vor allem auf Führungsdefizite zurückzuführen ist.<sup>309</sup>

1999 hat Dieter Zapf einen aktuellen Forschungsüberblick "Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung" präsentiert.<sup>310</sup> Hier wird darauf hingewiesen, dass bei Mobbinghandlungen die Vorgesetzten im Anfangsstadium nicht adäquat eingreifen und damit angemessene Interventionen ausbleiben. Ferner belegen Stichproben, dass in über 50% aller Fälle die Vorgesetzten am Mobbing beteiligt sind.<sup>311</sup> Weitere Stichproben aus dem deutschsprachigen Raum weisen sogar aus, dass es fast immer Werte von über 70% sind.

Dennoch bleibt die Forschungssituation in vielerlei Hinsicht noch unbefriedigend, vor allem im Hinblick auf praktische Interventionen. Das Phänomen Mobbing ist inzwischen in seinen wichtigsten Merkmalen beschrieben und in Fragebögen erfassbar gemacht worden. Doch zu den Ursachen gibt es noch viele offene Fragen. Zapf (1999) hat das Ergebnis seiner Literaturlauswertung in 10 potentiellen Risikofaktoren für das Auftreten von Mobbing zusammengefasst. In der vorliegenden Arbeit soll dabei das Augenmerk besonders auf einen Risikofaktor gerichtet

---

<sup>307</sup> Vgl. Beermann/Meschkat (1995), S. 1.

<sup>308</sup> Vgl. Kraus/Kraus (2000), S. 3.

<sup>309</sup> Vgl. Richter (1996), S. 66 ff.

<sup>310</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 1-25. Vgl. dazu aber auch Leymann (1995).

<sup>311</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Zapf (1999), S. 10.

werden, nämlich eine „...wenig unterstützende Führung mit insbesondere schlechtem Informationsfluß“,<sup>312</sup> ergänzt um die Qualität des Betriebsklimas.<sup>313</sup>

## **6.2 Überlegungen zum methodischen Vorgehen**

### **6.2.1 Grundlagen zur Untersuchung**

Praktisch soll die Untersuchung dazu beitragen, über Häufigkeit und Entstehungsursachen von Mobbing aufzuklären. Dabei soll besonders die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Entstehung von Mobbing berücksichtigt werden. Eventuell ergeben sich Ansatzpunkte, wie die festgestellten Mängel durch entsprechende Interventionsmaßnahmen zu beseitigen sein könnten.

Methodisch gesehen erfolgen die Hypothesentests vor allem mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Test. Dieses Verfahren stellt auf anschauliche Weise die Stärke des Zusammenhangs von zwei Variablen dar, indem die empirisch gefundenen Häufigkeiten verglichen werden mit den erwarteten Häufigkeiten, die unter Annahme der Unabhängigkeit der beiden Variablen zu Stande kämen. Als weiteres Verfahren wird die Varianzanalyse (ANOVA) eingesetzt und an einigen Stellen auch die Scheffé-Prozedur, mit der unterschiedliche Gruppen hinsichtlich ihres Mittelwertes verglichen werden können.<sup>314</sup>

### **6.2.2 Fragebogenentwicklung und Mitarbeiterbefragung**

Es ist ein Fragebogen entwickelt bzw. aus vorhandenen Fragebogenskalen zusammengestellt worden, der folgende Themenschwerpunkte beinhaltet:

#### 1) Anschreiben an die Mitarbeiter

---

<sup>312</sup> Zapf (1999), S. 21.

<sup>313</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 21.

<sup>314</sup> Zu den Verfahren vgl. Bortz (1993).

- 2) Zu Ihrer Person
- 3) Betriebsklima
- 4) Mobbing
- 5) Führung und Partnerschaft

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Skalen des Fragebogens - Zu Ihrer Person, Betriebsklima und Mobbing - in Anlehnung an die Fragebögen von Zapf entwickelt und auf das gestellte Thema hin ausgerichtet worden sind. Die Skalen des Fragebogens zu Führung und Partnerschaft sind auszugsweise und in Anlehnung an den Fragebogen von Yukl für diese Dissertation modifiziert worden. Der Aspekt des Gesundheitsmanagements wurde ganz bewusst nicht als Themenschwerpunkt in den Fragebogen aufgenommen, da zum Zeitpunkt vor der Erhebung bei den befragten Institutionen weder eine Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing existierte, noch eine Verknüpfung zwischen einem Gesundheitsmanagement und der Thematik Mobbing, zum Beispiel über Mobbing-Berater, vorhanden war. Deshalb sollen Mobbing-Determinanten am Arbeitsplatz vor allem im Zusammenhang mit Führungskommunikation und Betriebsklima betrachtet und untersucht werden. Mit diesem Hintergrund sollen dann die Verknüpfungen mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und dessen konkrete Auskleidungen geleistet werden: Dahingehend müssen Module zum Aufbau eines integrierten und vernetzten Gesundheitsmanagements geschaffen werden, die anschließend in der praktischen Ausgestaltung das Fundament für die Institutionalisierung von verantwortlichen Anlaufstellen für Mobbingbetroffene im Unternehmen bilden. Das Gesundheitsmanagement soll also als übergeordnete Institution begriffen werden.

Anschließend wurde eine schriftliche Mitarbeiterbefragung (siehe Anhang) bei einem großen Elektronikunternehmen aus der Automobilzulieferer-Branche - bei dem die gesamte Belegschaft eines Standortes (ohne Auszubildende) mit 1.755 Beschäftigten befragt worden ist - durchgeführt. Für das weitere Verfahren wurden als Stichprobengröße 690 Mitarbeiter (39,3%) ausgewiesen.

Darüber hinaus wurde eine schriftliche Befragung bei einer Polizeiinspektion in einer niedersächsischen Großstadt sowie eine identische Befragung bei einer Polizeieinheit innerhalb der gleichen Bezirksregierung durchgeführt. Beide Rücklauf-

quoten lagen ebenfalls bei knapp unter 40%. Die Stichproben bei der Polizei wurden als Pretests im Vorfeld zur eigentlichen Studie erhoben. Im weiteren Verlauf wurden sie nur noch zum Vergleich herangezogen.

Weitere Einzelheiten zur Erhebung und auch zu der Zielsetzung der Untersuchung des Elektronikunternehmens sowie daraus abgeleitete Ergebnisse werden in diesem Kapitel noch ausführlich dokumentiert und beschrieben.

Die Schwerpunkte im einzelnen:

Zu 1) In dem Anschreiben an die Mitarbeiter werden Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation als Phänomene thematisiert, um die Bereitschaft zu fördern, Auskunft über Konflikte zu geben. Im Stil dieses Anschreibens wird auch im Fragebogen Mobbing direkt angesprochen und kurz erläutert, was darunter zu verstehen ist. Es wird also nicht verdeckt, sondern ganz direkt nach Mobbing gefragt. Um eine spätere empirische Auswertung erst möglich zu machen, wird in Punkt 4 eine Zuordnung der Mobbinghandlungen zur eigenen oder zu fremden Personen abgefragt.

Zu 2) Der Punkt 2 "Zu Ihrer Person" enthält die wichtigsten unabhängigen Variablen. Die Fragen erlauben die spätere Bildung von Untergruppen (z.B. anhand des Alters oder des Geschlechts).

Zu 3) Das "Betriebsklima" ist durch eine Item-Sammlung aus dem Fragebogen des Instituts für Psychologie - Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie - der Universität Frankfurt operationalisiert worden. Die Übernahme bewährter Skalen erhöht die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse mit früheren Untersuchungen. Ein Nachteil der Operationalisierung besteht darin, dass hier bereits auch der Führungsstil als Teil des Betriebsklimas erfasst wird. Allerdings kann die Skala dadurch zugleich als interne Kontrollskala bzw. Validierung gelten. Sie erfasst zudem eher die emotionale Bewertung des Führungsverhaltens und ergänzt die verhaltensorientierten Fragen im 5. Teil.

Zu 4) Den Kern des Fragebogens bildet der Punkt "Mobbing" (Teil C des Fragebogens), in dem nach dem Auftreten dieses Phänomens gefragt wird. Er soll

erlebte oder beobachtete Mobbinghandlungen aufzeigen. Ferner sollen Vermutungen über Ursachen, aber auch Verhaltensweisen im Umgang mit diesem Problem zur Klärung beitragen. Bis auf die Veränderung der Fragerichtung (eigenes Erleben oder Beobachtung) entspricht dieser Teil des Fragebogens bewährten Fragebogen-Items zum Mobbing. Es wird erwartet, dass durch diese Fragerichtung deutlich mehr Befragte Mobbing beschreiben als in Untersuchungen, die nur die Opfer von Mobbing ansprechen. Interessant wird sein, ob dadurch andere Umgangsweisen und Folgen beschrieben werden. Ebenfalls von Interesse ist die Zahl derjenigen, die den Teil C des Fragebogens nicht beantwortet haben, sowie ihre Begründung dafür, dass sie bisher kein Mobbing beobachtet haben.

Zu 5) Von großer Bedeutung ist der Punkt "Führung und Partnerschaft". In diesem Abschnitt werden die Verhaltensweisen des Vorgesetzten aus der Sicht der Mitarbeiter erfasst. Dabei werden - wiederum durch Übernahme vorhandener Fragebogenskalen - insbesondere der Informationsfluss und das Ausmaß unterstützenden Verhaltens analysiert. Auch als Kontrollfrage gedacht, wird am Schluss um eine zusammenfassende Bewertung des Führungsstils gebeten.

### **6.2.3 Inhalte und Gütekriterien des Fragebogens: Darstellung der Konstrukte**

Für die Gründe der Benachteiligung des Mobbingopfers, die unter Punkt 13 im Teil C des Fragebogens abgefragt wurden, ist eine Faktorenanalyse durchgeführt worden. Mit dieser Methode wird versucht, eine große Anzahl einzelner Variablen auf eine kleinere Anzahl zugrunde liegender Einflussdimensionen (Faktoren) zurückzuführen. Jede Variable wird demjenigen Faktor zugeordnet, bei dem sie die stärkste Ladung aufweist. Die sich auf diese Weise ergebenden Faktoren können, wenn sie die Gütekriterien der Reliabilitätsanalyse erfüllen, als Skalen verwendet werden.<sup>315</sup>

---

<sup>315</sup> Vgl. Fisseni (1997).

Im Folgenden werden zunächst die sieben Einflussdimensionen des Mobbing, die bei der Analyse gefunden wurden, gemeinsam mit den Ladungen der ihnen zugeordneten Variablen wiedergegeben. Diese sieben Faktoren erklären 59,468% der Gesamtvarianz (Varimax-Rotation mit Kaiser-Kriterium<sup>316</sup>).

1. Besonderheiten des Mobbingopfers, die Missgunst bei Mobbingtätern hervorrufen können

Item	Ladung
Neid der Mobbingtäter	.802
Bevorzugte Stellung des Opfers	.751
Überdurchschnittliche Leistung	.679
Polit. / rel. Einstellung	.544
Feindselige Person stachelt an	.425
Keine Anpassung an die Mehrheit	.424

2. Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme

Item	Ladung
Viel Stress	.793
Schlechtes Betriebsklima	.759
Organisatorische Probleme	.623
Nicht ausgetragener Konflikt	.366

3. Mögliche nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers

Item	Ladung
Körperbehinderung	.651
Nationalität	.615
Krankheit	.574
Privatleben	.485

<sup>316</sup> Vgl. dazu Bortz (1993), S. 507 und Kim/Mueller (1978), S. 43.

## 4. Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter

Item	Ladung
Beteiligte behandeln alle so	.735
Spottlust	.566
Aussehen	.562

## 5. Langeweile der Mobbingtäter / Andersartigkeit des Opfers

Item	Ladung
Langeweile / Zeitvertreib	.794
Andersartigkeit	.651

## 6. Ausgrenzungsentention der Mobbingtäter

Item	Ladung
Entfernen wollen	.701
Weil sie sie nicht mochten	.555

## 7. Geschlecht

Item	Ladung
Geschlecht	.781

Skalen wurden in der vorliegenden Auswertung für drei Themenkomplexe entwickelt: „Gründe für Mobbinghandlungen“, „Betriebsklima“ und „Führung und Partnerschaft“. Eine Skala besteht aus mehreren Items, die sich mit gleichgerichteten Fragestellungen befassen. Zwei Maßzahlen beschreiben die Reliabilität einer Skala: Die Trennschärfe ergibt sich aus der Korrelation des Item- mit dem Gesamtscore der Skala und spiegelt wider, inwieweit das Item in der Lage ist, zwischen Personen mit hoher und niedriger Merkmalsausprägung zu trennen. Nur Items mit

einer Trennschärfe von mindestens 0,3 werden in eine Skala aufgenommen.<sup>317</sup> Die zweite Maßzahl, Cronbachs Alpha, schätzt die Reliabilität aus dem Summenscore aller Items und drückt die interne Konsistenz der Skala aus.<sup>318</sup> Als Daumenregel gilt, dass es mindestens einen Wert von 0,4 annehmen sollte.

Zu den Gründen für Mobbinghandlungen werden, so weit es die Reliabilitätsanalyse zulässt, die Ergebnisse der Faktorenanalyse als Skalen herangezogen. Für die Themenkomplexe „Betriebsklima“ und „Führung und Partnerschaft“ wurden, wie bereits erwähnt, bestehende Skalen aus früheren Untersuchungen übernommen.

- Gründe für Mobbinghandlungen

Es kann unterschiedliche Gründe geben, weshalb eine Person von Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern drangsaliert oder benachteiligt wird. Die Vielzahl von möglichen Erklärungen, die im Fragebogen zur Auswahl gegeben war, reduzierte sich bei Durchführung der Faktorenanalyse auf eine begrenzte Anzahl. Die Gründe, warum Mobbing stattfindet, können dem Mobbingopfer und seinen besonderen Eigenschaften zugeschrieben werden. Aber auch eine Schuldzuweisung an die Mobbingtäter oder an äußere Umstände ist denkbar, wie sich in folgender Auflistung der vier wichtigsten Gründe zeigt:

- Missgunst aufgrund von Besonderheiten des Mobbingopfers: Es wurde allgemein Neid der Mobbingtäter diagnostiziert oder besondere Vorzüge des Mobbingopfers, die Ablehnung oder Neid auslösen können, als Ursachen angegeben.
- Nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers: Nicht nur besondere Vorzüge einer Person können zu einer Außenseiterposition und Ablehnung führen, sondern auch Nachteile, die diese Person aufweist.

---

<sup>317</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esner (1999), S. 183 und Fisseni (1997).

<sup>318</sup> Vgl. Carmines/Zeller (1979), S. 44 f.

- Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter: Wer diese Items angekreuzt hat, sieht die Ursachen für Mobbinghandlungen in negativen Eigenschaften bzw. böser Absicht der Mobbingtäter.
- Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme: Auch eine angespannte Situation im Unternehmen oder der Abteilung kann Mobbinghandlungen auslösen oder verschärfen.

Inhalt und Reliabilität der Skala Missgunst aufgrund Besonderheiten des Mobbingopfers

<b>Item</b>	<b>Trennschärfe</b>
Neid der Mobbingtäter	0,6442
Bevorzugte Stellung des Opfers	0,4408
Überdurchschnittliche Leistung	0,5650
Polit. / rel. Einstellung	0,3935
Feindselige Person stachelt an	0,3937
Keine Anpassung an die Mehrheit	0,3283
Alpha = 0,7159	

Inhalt und Reliabilität der Skala Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme

<b>Item</b>	<b>Trennschärfe</b>
Viel Stress	0,5578
Schlechtes Betriebsklima	0,4816
Organisatorische Probleme	0,4176
Nicht ausgetragener Konflikt	0,3375
Alpha = 0,6652	

Inhalt und Reliabilität der Skala Nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers

<b>Item</b>	<b>Trennschärfe</b>
Körperbehinderung	0,2757
Nationalität	0,2390
Krankheit	0,3229
Privatleben	0,2925
Alpha = 0,4840	

Inhalt und Reliabilität der Skala Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter

<b>Item</b>	<b>Trennschärfe</b>
Beteiligte behandeln alle so	0,3558
Spottlust	0,3515
Aussehen	0,3785
Alpha = 0,5408	

Die erste, zweite und vierte Skala erfüllen alle Reliabilitätskriterien gut. Nur die dritte Skala ist keine verlässliche Skala, da die Trennschärfen zum Teil unter dem üblichen Kriterium von 0,3 liegen. Bei meinen Berechnungen ergab sich, dass ein Entfernen der betreffenden Items nicht zu einer Verbesserung von Cronbachs Alpha führen würde, was dafür spricht, die Items in der Skala zu belassen. Grundsätzlich sollten die Ergebnisse einer solchen Skala mit Vorsicht interpretiert werden. Die übrigen drei Faktoren, die die Faktorenanalyse hervorgebracht hatte, erfüllen keines der Gütekriterien (weder ausreichende Trennschärfen noch ein ausreichend hohes Alpha). Sie sind auch inhaltlich nicht konsistent bzw. bestehen aus zu wenigen Items, weshalb sie hier nicht als Skalen verwendet werden.

- Betriebsklima

Inhalt und Reliabilität der Skala zum Betriebsklima

Item	Trennschärfe
Mit einigen Kollegen hat man oft Streit.	0,4261
Hier wird man bei jeder Kleinigkeit gleich fertiggemacht.	0,5755
Ich muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.	0,4367
Mein Vorgesetzter treibt einen an.	0,4134
Man muss ausbaden, was die anderen falsch machen.	0,5718
Mein Vorgesetzter teilt die angenehme Arbeit immer bestimmten Leuten zu.	0,5429
Wenn ein Fehler passiert, findet der Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich.	0,5508
Der normale Arbeitsrhythmus wird von manchen Kollegen immer wieder unterbrochen.	0,4289
Alpha = 0,7861	

- Führung und Partnerschaft

Inhalt und Reliabilität der Skala Führung - Information

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- informiert mich über Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen.	0,7292
- gibt die für mich wichtigen Informationen, die er in Gesprächen mit anderen erhält, an mich weiter.	0,7793
- gibt interessantes schriftliches Material weiter, das ich anderweitig nicht erhalten würde.	0,7274
- informiert mich über seine Aktivitäten und Pläne.	0,6404
Alpha = 0,8671	

Inhalt und Reliabilität der Skala Führung - Klarheit der aufgabenbezogenen Information

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- erklärt mir genau meinen Verantwortungsbereich im Hinblick auf die Aufgaben oder das Projekt, das ich ausführen soll.	0.8272
- setzt klare Ziele, die verständlich und spezifisch sind.	0,8441
- erklärt genau, welche Ergebnisse er von der Aufgabe oder vom Projekt erwartet.	0,8258
Alpha = 0,9171	

Inhalt und Reliabilität der Skala Führung - Anerkennung

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- lobt mich für das außergewöhnliche Maß an Kreativität, Initiative, Durchsetzungsvermögen oder Fähigkeiten, die ich bei der Bewältigung einer Aufgabe zeige.	0,8094
- erkennt herausragende Beiträge und wichtige Ereignisse an, indem er mich bei Zusammenkünften oder festlichen Anlässen lobend erwähnt.	0,7805
- lobt Verbesserungen in der Leistung.	0,7939
Alpha = 0,8956	

---

 Inhalt und Reliabilität der Skala Führung – Aufsicht Unterstützung
 

---

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- trifft sich mit mir, um den Fortschritt bei einer Aufgabe zu besprechen.	0,3292
- schaut nach, um zu sehen, ob eine Aufgabe, die er gestellt hat, auch erledigt wurde.	0,4140
- steht hinter mir und unterstützt mich in schwierigen Situationen.	0,5471
- bietet mir Rat und Unterstützung an, wenn ich Hilfe bei einer schwierigen Aufgabe oder bei schwierigen Problemen benötige.	0,5560
Alpha = 0,5811	

---



---

 Inhalt und Reliabilität der Skala Führung - Teambildung
 

---

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- ermutigt zu freimütiger und offener Diskussion bei Meinungsverschiedenheiten.	0,6664
- trifft sich mit wichtigen Kunden oder Klienten, um deren Wünsche besser zufrieden zu stellen.	0,5192
- hält Kontakte mit Mitarbeitern aus anderen Teilen des Unternehmens, die eine nützliche Quelle für Informationen darstellen können, aufrecht.	0,6295
- regt Kooperation und Gruppenarbeit zwischen Mitarbeitern, die aufeinander angewiesen sind, um ihre Arbeit erledigen zu können, an.	0,7336
- versucht bei Meinungsverschiedenheiten meinen Standpunkt zu verstehen, fasst nochmals kurz zusammen, um sich zu vergewissern, dass er ihn verstanden hat.	0,6979
Alpha = 0,8410	

---

Inhalt und Reliabilität der Skala Führung - Delegation/ Fürsorge/ Belohnung

Item	Trennschärfe
Mein Vorgesetzter ...	
- ermutigt mich dazu, die für mich beste Art, eine Aufgabe zu erledigen oder eine Zielvorgabe zu schaffen, selbst zu bestimmen.	0,5679
- empfiehlt oder befürwortet eine Lohn-/ Gehaltserhöhung für einen Mitarbeiter, der gute Leistungen gezeigt hat.	0,7382
- empfiehlt oder befürwortet eine Beförderung für einen Mitarbeiter, der eine Reihe außerordentlicher Leistungen aufzuweisen hat.	0,7717
- ermutigt mich an wichtigen Bildungsmaßnahmen teilzunehmen, um meine Fähigkeiten zu steigern.	0,6433
Alpha = 0,8430	

Alle dargestellten Skalen weisen ein Cronbachs Alpha auf, das den Mindestwert von 0,4 überschreitet. Die einzelnen Items korrelieren mit der Skala, der sie zugeordnet sind, was sich an Trennschärfen von teilweise weit über 0,3 ablesen lässt. Die Skalen sind demnach konsistent.

## **6.3 Hypothesen der Arbeit**

In der Arbeit sollen drei verschiedene Hypothesenkomplexe empirisch überprüft werden.

### **6.3.1 Hypothesenkomplex 1**

- **Hypothese 1 - Arbeitssituation der Befragten und Determinanten der Arbeitssituation**

Ausgehend von dieser Haupthypothese werden in der einschlägigen Fachliteratur die Arbeitssituation sowie die dazugehörigen Determinanten ausführlich beschrieben.<sup>319</sup>

Die als Determinanten relevanten Faktoren wie Mobbingursachen, Mobbinghandlungen sowie Mobbingdauer sind als empirische Untersuchungen der Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt worden.<sup>320</sup>

Aufgrund dieser Erkenntnisse lassen sich daher die folgenden Unterhypothesen ableiten.

- **Hypothese 1.1 - Mobbing ist ein soziales Phänomen, das für Organisationen relevant ist.**

---

<sup>319</sup> Vgl. Niedl (1995), S. 16 f.

<sup>320</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 6 ff.

- **Hypothese 1.1.1 - Mobbing ist als soziales Phänomen in Betrieben substantiell vorhanden.**

Das heißt: Es gibt einen bedeutsamen, von Null deutlich abweichenden Prozentsatz von Personen, die Mobbinghandlungen bei anderen oder sich selbst erleben.<sup>321</sup>

- **Hypothese 1.1.2 - Mobbing ist als soziales Phänomen zeitlich wirksam.**

Zapf und Leymann beschreiben in ihren wissenschaftlichen Untersuchungen (siehe Kapitel 3.2), dass in den einzelnen Stichproben die Befragten statistisch gesehen zwischen 15 und 47 Monaten Mobbinghandlungen ausgesetzt waren. Daher wird hier die Hypothese überprüft, ob Mobbing auch bei der vorliegenden Stichprobe eine Mindestdauer von einem halben Jahr (siehe Definition Leymann, Kapitel 3.2) besitzt.

- **Hypothese 1.1.3 - Die Häufigkeit der Mobbinghandlungen**

In der Literatur werden unterschiedlichen Zahlen ausgewiesen. In einer repräsentativen schwedischen Untersuchung ist die Dauer und Häufigkeit von Mobbingfällen untersucht worden. Im Ergebnis war die Häufigkeit eines täglichen oder fast täglichen Auftretens um über 50% höher als der Anteil wöchentlicher Mobbinghandlungen. Es ist daher zu erwarten, dass der überwiegende Teil von Mobbinghandlungen täglich oder nahezu täglich zu beobachten ist.

- **Hypothese 1.2 - Der Führungsstil beeinflusst das Betriebsklima.**

---

<sup>321</sup> Um Zuordnungsfehler bei späteren Antworten zu vermeiden, konnten die Befragten nur angeben, ob sie selbst Mobbingopfer waren oder Mobbinghandlungen bei anderen beobachtet hatten. Damit kann ausgeschlossen werden, dass keine Missverständnisse bei der späteren Auswertung zu Fragen des Führungs- und Kollegenverhaltens auftreten.

### 6.3.2 Hypothesenkomplex 2

- **Hypothese 2 - Determinanten von Mobbing**

Unter dieser Haupthypothese werden zunächst demographische Variablen dargestellt, die Aufschlüsse über Mobbing geben sollen.<sup>322</sup> Darüber hinaus finden sich bei Neuberger weitere Details zu demographischen Ergebnissen, die nicht nur für die Haupthypothese Relevanz erfahren, sondern auch für die folgenden Unterhypothesen wegweisend sind.<sup>323</sup>

Eine weitere Determinante von Mobbing liegt in der Gruppe bzw. im System. In diesem Zusammenhang stellt Zapf in seiner Zusammenfassung „Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung“ das insgesamt schlechte Betriebsklima als eines der häufigsten Gründe, die die Mobbingopfer als Ursache sehen, heraus.<sup>324</sup>

In vielen Publikationen wird der Führungsstil mit dem Betriebsklima in Verbindung gebracht. So wird das Betriebsklima als Gesamtheit der sozialen Beziehungen im Betrieb verstanden, das auch entscheidenden Einfluss auf die Motivation ausübt. Führung darf nicht als theoretisches Konstrukt postuliert werden, sondern muss Einzug in die tägliche Praxis halten.<sup>325</sup>

- **Hypothese 2.1 - Das Betroffensein von Mobbing hängt von demographischen Besonderheiten ab.**
- **Hypothese 2.1.1 - Das Betroffensein von Mobbing hängt von der Familiensituation ab.**
- **Hypothese 2.1.2 - Das Betroffensein von Mobbing hängt vom Berufsstand ab.**

---

<sup>322</sup> Vgl. Niedl (1995), S. 41 ff.

<sup>323</sup> Vgl. Neuberger (1999), S. 66 ff.

<sup>324</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 15.

<sup>325</sup> Vgl. Strutz (1993), S. 96.

- **Hypothese 2.1.3 - Das Betroffensein von Mobbing hängt vom Geschlecht ab.**
- **Hypothese 2.2 - Das Betriebsklima beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbinghandlungen auftreten.**
- **Hypothese 2.2.1 - Ein schlechtes Betriebsklima erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man selbst Mobbingopfer wird.**
- **Hypothese 2.2.2 - Ein gutes Betriebsklima senkt die Wahrscheinlichkeit, dass man selbst Mobbingopfer wird.**
- **Hypothese 2.3 - Das Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst die Wahrscheinlichkeit eines Auftretens von Mobbing.**
- **Hypothese 2.3.1 - Je kooperativer sich der Vorgesetzte verhält, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing auftritt.**
- **Hypothese 2.3.2 - Ein autoritärer Führungsstil unterstützt die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.3.3 - Ein partnerschaftlicher Führungsstil senkt die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.3.4 - Ein gleichgültiger Führungsstil verändert die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing nicht.**
- **Hypothese 2.4 - Abhängig vom Betriebsklima beeinflusst der Führungsstil die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing auftritt.**
- **Hypothese 2.4.1 - Bei einem schlechten Betriebsklima führt ein autoritärer Führungsstil zu einer höheren Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing als bei gutem Betriebsklima.**

- **Hypothese 2.4.2 - Bei einem schlechten Betriebsklima führt ein partnerschaftlicher Führungsstil weniger deutlich als bei gutem Betriebsklima zu einer Reduzierung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.4.3 - Weder bei einem schlechten noch bei einem guten Betriebsklima führt ein gleichgültiger Führungsstil zu einer Veränderung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**

### 6.3.3 Hypothesenkomplex 3

- **Hypothese 3 - Mobbingverlauf**

Der Mobbingverlauf wird in der Literatur nach Phasen beschrieben. Dazu sollen hier nur einige Modelle angeführt werden:

- Walter beschreibt z.B. den Vier-Phasenansatz des Mobbingverlaufs.<sup>326</sup>
- Der Mobbingverlauf nach Berkel durchläuft fünf verschiedene Phasen.<sup>327</sup>
- Glasl hat in seinen Untersuchungen eine Phasentheorie entwickelt, die neun Eskalationsstufen unterscheidet.<sup>328</sup>

An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Diskussion und Bewertung der einzelnen Phasenmodelle verzichtet werden. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Einflussfaktoren herausgestellt werden, die determinierend den jeweiligen Mobbingverlauf charakterisieren.

- **Hypothese 3.1 - Es lassen sich unterschiedliche Verläufe von Mobbingprozessen beobachten.**
- **Hypothese 3.2 - Es gibt unterschiedliche Determinanten des Mobbingverlaufs.**

---

<sup>326</sup> Vgl. Walter (1993), S. 86 f.

<sup>327</sup> Vgl. hierzu Brinkmann (2002), S. 67 f.

<sup>328</sup> Vgl. Glasl (1992), S. 215 f.

- **Hypothese 3.2.1 - Der Berufsstand beeinflusst den Verlauf der Mobbingssituation** (verbessert, bleibt gleich oder verschlimmert sich).
- **Hypothese 3.2.2 - Das Betriebsklima beeinflusst den Verlauf der Mobbingssituation** (verbessert, bleibt gleich oder verschlimmert sich).
- **Hypothese 3.2.3 - Das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst den Verlauf der Mobbingssituation.**
- **Hypothese 3.2.4 - Die Beteiligung des Vorgesetzten bei Mobbinghandlungen führt zu einer Verschlimmerung der Mobbingssituation.**
- **Hypothese 3.3 - Die eigene Betroffenheit von Mobbing macht es wahrscheinlicher, dass man das Auftreten von Mobbingaktivitäten eher mit folgenden Aussagen erklärt:**
  - **Hypothese 3.3.1 - Missgunst aufgrund von Besonderheiten des Mobbingopfers**
  - **Hypothese 3.3.2 - Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme**
  - **Hypothese 3.3.3 - Nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers**
  - **Hypothese 3.3.4 - Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter**
- **Hypothese 3.4 - Das Betriebsklima beeinflusst die subjektiven Erklärungsgründe, warum man selbst noch nicht mit Mobbinghandlungen in Berührung gekommen ist.**

## 6.4 Beschreibung der Stichprobe: Demographische Variablen

An dieser Stelle werden zunächst die demographischen Merkmale der Befragten dargestellt.

- Alter
- Geschlecht
- Familiensituation
- Geschlecht der Alleinlebenden
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Berufsstand
- Leitungsfunktion
- Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten
- Berufsausbildung

Ein solcher Überblick bietet eine wichtige Grundlage für die spätere Subgruppenbildung zur Auswertung der Hypothesen.

### Alter

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig		
bis 20 Jahre	5	.7
21-35 Jahre	181	26.3
36-50 Jahre	434	63.0
>=51 Jahre	69	10.0
Gesamt	689	100.0
Fehlend	1	
Gesamt	690	

Ergebnis: Von den insgesamt 690 Befragten zählt der überwiegende Teil, nämlich 63,0%, zur Gruppe der 36-50-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Gruppe der 21-35-jährigen befinden sich noch 26,3%. Der Anteil der 51-jährigen und älter ist mit 10,0% zu beziffern.

## Geschlecht

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	weiblich	205	29.8
	männlich	482	70.2
	Gesamt	687	100.0
	Fehlend	3	
Gesamt		690	

Ergebnis: 205 weibliche Mitarbeiter und 482 männliche Mitarbeiter stellen gemeinsam mit drei Personen, die zu diesem Punkt keine Angaben machten, die Gesamtheit (100%) der Stichprobe dar.

## Familiensituation

## Anzahl der Personen im Haushalt

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1	228	40.1
	2	137	24.1
	3	119	21.0
	4	67	11.8
	5	12	2.1
	6	3	.5
	7	1	.2
	14	1	
	Gesamt	568	
Fehlend		122	
		690	

Ergebnis: 228 Personen der Stichprobe leben alleine im Haushalt. Das entspricht 40,1% der gesamten Stichprobe. 137 Befragte leben in einer Zweiergemeinschaft (24,1%). Ferner leben 119 Personen zu dritt im Haushalt (21,0%) und 67 Befragte (11,8%) leben im Haushalt mit 4 Personen.

#### Geschlecht der Alleinlebenden

	Häufigkeit	Gültige Prozente
weiblich	93	41.0
männlich	134	59.0
Gesamt	227	100.0
Fehlend	1	
	228	

Ergebnis: Von den 228 Personen, die alleine im Haushalt wohnen, sind 93 weiblich und 134 männlich.

#### Dauer der Betriebszugehörigkeit

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	<= 1 Jahr	9	1.3
	> 1, <= 5 Jahre	45	6.5
	> 5, <= 10 Jahre	69	10.0
	> 10 Jahre	567	82.2
	Gesamt	690	100.0
Fehlend	System	0	
Gesamt		690	

Ergebnis: Die überwiegende Anzahl der Befragten (82,2%) arbeitet schon länger als 10 Jahre im Unternehmen. Das lässt u.a. Rückschlüsse auf eine geringe Fluktuation und ein daraus entstehendes Gruppenverhalten zu.

## Berufsstand

Welchen Berufsstand haben Sie?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Angestellter	197	29.1
	Arbeiter	479	70.9
	Gesamt	676	100.0
	Fehlend	14	
Gesamt		690	

Ergebnis: In der Stichprobe überwiegt der Anteil der Arbeiter: 70,9% der Befragten sind Arbeiter und 29,1% Angestellte.

## Leitungsfunktion

Sind Sie Führungskraft/Vorgesetzter?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	nein	580	85.2
	ja	101	14.8
	Gesamt	681	100.0
	Fehlend	9	
Gesamt		690	

Ergebnis: 101 Befragte der Stichprobe gaben an, Führungskraft bzw. Vorgesetzter zu sein. Das sind 14,8% der Befragten.

Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten  
Wie lange arbeiten Sie schon mit Ihrem jetzigen  
Vorgesetzten zusammen?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	<= 1 Jahr	100	14.6
	> 1, <= 5 Jahre	400	58.5
	> 5, <= 10 Jahre	97	14.2
	> 10 Jahre	87	12.7
	Gesamt	684	100.0
	Fehlend	6	
Gesamt		690	

Ergebnis: Auffällig ist die Gruppe der Befragten, die mehr als 1 Jahr und weniger als 5 Jahre mit ihrem Vorgesetzten zusammenarbeiten. Diese Gruppe ist mit 58,5% vertreten.

Berufsausbildung

Welche Berufsausbildung haben Sie insgesamt?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	keine	43	6.3
	Lehre	375	54.5
	Meister/Fachschule	150	21.8
	Diplom	120	17.4
	Gesamt	688	100.0
	Fehlend	2	
Gesamt		690	

Ergebnis: Die überwiegende Anzahl der Befragten hat eine Lehre absolviert (54,5%). Einen hohen Wert verzeichnen zudem die Absolventen von Meister/Fachschulen (21,8%) und auch die Befragten, die ein Diplom vorzuweisen haben.

## **6.5 Hypothesentests**

### **6.5.1 Einführende Bemerkungen zu den Hypothesentests**

In diesem Teil der Auswertung werden die oben formulierten Hypothesen getestet. Wenn Mobbing als Phänomen in Organisationen auftritt, dann muss erwartet werden, dass die Mehrzahl der Befragten den Teil C des Fragebogens zum Mobbing beantwortet hat. Bereits eine rein deskriptive Analyse der unterschiedlichen von Mobbing betroffenen Gruppen gibt Aufschluss über die Wahrnehmung und die Präsenz von Mobbing, weshalb Hypothesentests und Deskription vor allem bei Betrachtung der Hypothesen 1 und 3.1 nicht zu trennen sind.

Zur Untermauerung der Hypothese 1.1 werden neben der Hauptstichprobe, auf die sich die gesamte Analyse stützt, zwei weitere kleine Stichproben herangezogen, die aus Vorstudien stammen.

### **6.5.2 Arbeitssituation der Befragten und Determinanten der Arbeitssituation**

- **Hypothese 1.1 - Mobbing ist ein soziales Phänomen.**
- **Hypothese 1.1.1 - Es gibt einen bedeutsamen, von Null abweichenden Prozentsatz von Personen, die Mobbingopfer und Mobbingbeobachter waren.**

Die folgende Tabelle gibt in der absoluten Nennung die Personenzahlen wieder, die Mobbing in der untersuchten Organisation beobachtet bzw. selbst erfahren haben. Damit wird versucht, die Hypothese zu überprüfen, wie weit verbreitet das Phänomen Mobbing ist.

Anzahl der Personen, die Mobbing bereits  
beobachtet oder selbst erlebt haben (Hauptstichprobe)  
Mobbing erlebt

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	218	31.9
	nein	465	68.1
	Gesamt	683	100.0
Fehlend	System	7	
Gesamt		690	

Ergebnis: 218 Personen haben schon einmal Mobbing in ihrer jetzigen Organisation beobachtet oder selbst erlebt (31,9%). 465 befragte Personen verneinten diese Frage (68,1%). Die Zahlen machen deutlich, dass Mobbing in der untersuchten Organisation nahezu von einem Drittel der Befragten beobachtet oder selbst erlebt wurde. In den beiden Vorläufer-Stichproben, deren Ergebnisse nachfolgend dargestellt werden, sind sogar über 40% der Befragten bereits mit Mobbing in Berührung gekommen.

Vergleichszahlen aus Pretest 1: Polizeiinspektion  
Mobbing erlebt

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	89	43.8
	nein	114	56.2
	Gesamt	203	100.0
Fehlend	System	5	
Gesamt		208	

Vergleichszahlen aus Pretest 2: Polizei-Bezirksregierung  
 Mobbing erlebt

---

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	44	42.3
	nein	60	57.7
	Gesamt	104	100.0

---

Die gefundene Mobbinghäufigkeit deckt sich ungefähr mit den Zahlen, die in anderen Untersuchungen berichtet wurden. Damit wird die Hypothese unterstützt, dass Mobbing ein durchaus weit verbreitetes Phänomen in unserer Gesellschaft ist.

Für die weitere Untersuchung ist die Unterscheidung wichtig, ob die mit Mobbing in Berührung gekommenen Personen selbst Opfer solcher Handlungen waren oder ob sie sie lediglich als Beobachter miterlebt haben (Mobbingbetroffene).

Wer war der Betroffene?

Anzahl der Mobbingopfer und Mobbingbeobachter

---

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Ich selber	89	41,4
	Kollege/Mitarbeiter	111	51,6
	Vorgesetzter	15	7,0
	Gesamt	215	100,0
	Fehlend	475	
Gesamt		690	

---

Ergebnis: Für die Untersuchung ist die Aussage von Bedeutung, dass 41,4% äußerten, dass sie selber Mobbingopfer waren. Im folgenden wird für einige Analysen diese Gruppe von 89 Personen, die selbst Opfer von Mobbingaktivitäten sind, gesondert herangezogen. - 51,6% gaben an, dass sie Mobbing/Mobbinghandlungen bei ihren Kollegen oder Mitarbeitern beobachtet haben. Lediglich

7,0% haben Mobbing bei ihren Vorgesetzten registriert. Wie zuvor schon gesehen, ist Mobbing als soziales Phänomen in der untersuchten Organisation präsent.

Zur hier vorgenommenen deskriptiven Analyse des Auftretens von Mobbing als sozialem Phänomen gehört auch ein Blick darauf, welche Gruppen von den Befragten als Mobbingtäter identifiziert wurden (Mobbingtäter).

Haben sich die Vorgesetzten aktiv am Mobbing beteiligt?

Tabelle enthält Befragte, die mit Mobbing in Berührung gekommen sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	102	49.5
	nein	97	47.1
	es gibt keinen Vorgesetzten	7	3.4
	Gesamt	206	100.0
Fehlend		484	
Gesamt		690	

Ergebnis: Die Aussage ist dahingehend interessant, dass 49,5% der Befragten angaben, dass die Vorgesetzten aktiv am Mobbingprozess beteiligt waren.

Folgende Tabelle enthält nur Befragte, die selbst Mobbingopfer sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	41	50.0
	nein	37	45.1
	es gibt keine Vorgesetzten	4	4.9
Fehlend	Gesamt	82	100.0
	System	7	
Gesamt		89	

Ergebnis: Die betroffenen Mitarbeiter sagten zu 50% aus, dass der Vorgesetzte sich am Mobbingprozess aktiv beteiligt.

Haben sich die Kollegen aktiv an den beschriebenen Handlungen beteiligt?  
Tabelle enthält Befragte, die mit Mobbing in  
Berührung gekommen sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	100	53.8
	nein	86	46.2
	Gesamt	186	100.0
Fehlend	System	504	
Gesamt		690	

Ergebnis: An 53,8% der geschilderten Mobbingprozesse waren Kollegen beteiligt.

Folgende Tabelle enthält nur Befragte, die selbst Mobbingopfer sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	37	50.7
	nein	36	49.3
	Gesamt	73	100.0
Fehlend	System	16	
Gesamt		89	

Ergebnis: Hier zeigt sich die gleiche Tendenz wie in der vorherigen Tabelle.

Der nächste Aspekt behandelt folgende Thematik: Haben sich die Mitarbeiter der betroffenen Person aktiv an den Handlungen beteiligt?

Tabelle enthält Befragte, die mit Mobbing in Berührung gekommen sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	63	37.3
	nein	91	53.8
	es gibt keine Untergebenen	15	8.9
	Gesamt	169	100.0
Fehlend	System	521	
Gesamt		690	

Ergebnis: Mitarbeiter der betroffenen Person sind zu 37,3% an den oben genannten Handlungen beteiligt.

Folgende Tabelle enthält nur Befragte, die selbst Mobbingopfer sind

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	22	33.3
	nein	37	56.1
	es gibt keine Untergebenen	7	10.6
	Gesamt	66	100.0
Fehlend	System	23	
Gesamt		89	

Ergebnis: Genau 33,3% gaben an, dass die Mitarbeiter bzw. Untergebenen aktiv Mobbing betrieben haben. 56,1% konnten dies nicht bestätigen.

Insgesamt unterscheiden sich die Angaben zu den Mobbingtätern bei Beobachtern und persönlich Betroffenen kaum. Mobbingtäter sind am häufigsten unter den Kollegen zu finden, fast in gleichem Maße auch unter den Vorgesetzten. Zu einem weit geringeren Anteil sind Mitarbeiter des Opfers als Täter am Mobbingprozess beteiligt.

Waren männliche Mitarbeiter des Mobbingopfers aktiv am Mobbing beteiligt (Geschlecht der Mobbingtäter)? Die folgende Tabelle stellt alle Fälle der Befragten dar, die Mobbing an ihrem Arbeitsplatz bereits bemerkt haben (auch z.B. Mobbing von Kollegen).

## Zahl männlicher Mitarbeiter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1	11	22.4
	2	15	30.6
	3	10	20.4
	4	6	12.2
	5	4	8.2
	6	2	4.1
	10	1	2.0
	Gesamt	49	100.0
Fehlend	System	641	
Gesamt		690	

Ergebnis: Die Anzahl der Mitarbeiter, die am Mobbingprozess beteiligt waren, ist dahingehend auffällig, dass in den meisten Fällen zwei Personen die Handlungen aktiv begleiteten. Gefolgt wird dieses Phänomen von Aktivitäten, die von einer Person ausgehen (22,4%) und danach von einer Gruppe mit 3 Personen (20,4%). Darüber hinaus ist noch die Konstellation mit 4 Untergebenen (12,2%) zu erwähnen.

Waren weibliche Mitarbeiter des Mobbingopfers aktiv am Mobbing beteiligt? Die folgende Tabelle stellt alle Fälle von Befragten dar, die Mobbing an ihrem Arbeitsplatz bereits bemerkt haben (auch zum Beispiel Mobbing von Kollegen).

## Zahl weiblicher Mitarbeiter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1	8	20.0
	2	14	35.0
	3	9	22.5
	4	7	17.5
	5	2	5.0
	Gesamt	40	100.0
Fehlend	System	650	
Gesamt		690	

Ergebnis: Auch aus dieser Tabelle ist zu entnehmen, dass die überwiegende Zahl der Mobbingaktivitäten aus einer Zweierkonstellation kommt (35,0%). Die Dreiergemeinschaft weist einen Anteil von 22,5% auf, die Einzelperson stellt noch 20,0% dar und das Auftreten einer Viererkonstellation haben immerhin noch 17,5% der Befragten bestätigt.

Im Vergleich dazu stellen die folgenden Tabellen nur diejenigen Befragten dar, die selbst Opfer von Mobbingaktivitäten wurden.

## Zahl männlicher Mitarbeiter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1	5	26.3
	2	5	26.3
	3	4	21.1
	4	1	5.3
	5	3	15.8
	6	1	5.3
	Gesamt	19	100.0
Fehlend	System	70	
Gesamt		89	

## Zahl weiblicher Mitarbeiter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1	5	38.5
	2	4	30.8
	4	3	23.1
	5	1	7.7
	Gesamt	13	100.0
Fehlend	System	76	
Gesamt		89	

Ergebnis: Aus Sicht der Betroffenen spielen Einzeltäter eine größere Rolle als aus Sicht der Mobbingbeobachter. Doch auch hier geht die Mehrzahl der Mobbingaktivitäten von Kleingruppen aus.

- **Hypothese 1.1.2 - Mobbing ist als soziales Phänomen zeitlich wirksam.**

Auf die Frage nach der Dauer der Mobbinghandlungen wurden Zeiträume zwischen einem Monat und zehn Jahren als Antwort gegeben. Im Folgenden werden diese zu Kategorien zusammengefasst.

### Dauer der Handlungen

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1 bis 2 Monate	29	18.1
	bis 6 Monate	38	23.8
	bis 1 Jahr	27	16.9
	bis 2 Jahre	40	25.0
	bis 5 Jahre	17	10.6
	länger als 5 Jahre	9	5.6
	Gesamt	160	100.0
Fehlend	System	530	
Gesamt		690	

### Dauer in Monaten (Opfer und Beobachter)

N	Gültig	160
	Fehlend	530
Mittelwert		19.40
Standardabweichung		24.67

Ergebnis: Die durchschnittliche Mobbingdauer beträgt 19,4 Monate.

### Dauer in Monaten (Befragte, die selbst gemobbt wurden)

N	Gültig	68
	Fehlend	21
Mittelwert		24.03
Standardabweichung		30.27

Ergebnis: Im Mittel war jedes Opfer circa 2 Jahre den Mobbinghandlungen ausgesetzt. Damit ist gezeigt, dass Mobbing als soziales Phänomen eine hohe zeitliche Dauer besitzt, die den bei der Hypothesenformulierung dargelegten Untersuchungsergebnissen von Zapf entspricht.

Auch hier werden zum Vergleich die Ergebnisse aus den Vorstudien bei der Polizei dargestellt, die sich auf Mobbingbeobachter und -opfer gleichermaßen beziehen. Alle drei Ergebnisse stützen die Hypothese.

#### Vergleichszahlen aus Pretest 1: Polizeiinspektion

##### Dauer der Handlungen recodiert

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	1 bis 2 Monate	6	8.3
	bis 6 Monate	19	26.4
	bis 1 Jahr	14	19.4
	bis 2 Jahre	15	20.8
	bis 5 Jahre	15	20.8
	länger als 5 3 Jahre		4.2
	Gesamt	72	100.0
Fehlend	System	17	
Gesamt		89	

##### Dauer in Monaten

N	Gültig	72
	Fehlend	17
Mittelwert		20.24
Standardabweichung		21.37

Vergleichszahlen aus Pretest 2: Polizei-Bezirksregierung  
Dauer der Handlungen recodiert

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	bis 6 Monate	8	22.9
	bis 1 Jahr	10	28.6
	bis 2 Jahre	10	28.6
	bis 5 Jahre	7	20.0
	Gesamt	35	100.0
Fehlend	System	9	
Gesamt		44	

Dauer in Monaten

N	Gültig	35
	Fehlend	9
Mittelwert		18.71
Standardabweichung		14.08

Die gegenwärtige Konfrontation der Befragten mit Mobbing soll nun betrachtet werden: Die folgende Tabelle enthält Befragte, die mit Mobbing in Berührung gekommen sind.

Dauern die Handlungen bis heute an?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	95	46.6
	nein	109	53.4
	Gesamt	204	100.0
Fehlend	System	486	
Gesamt		690	

Folgende Tabelle enthält nur Befragte, die selbst Mobbingopfer sind.  
Dauern die Handlungen bis heute an?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	44	54.3
	nein	37	45.7
	Gesamt	81	100.0
Fehlend	System	8	
Gesamt		89	

Ergebnis: 46,6% der insgesamt beobachteten Mobbinghandlungen erstrecken sich bis zum heutigen Tag. Unter den Befragten, die selbst Mobbingopfer sind, dauern die Handlungen zu 54,3% bis heute an.

- **Hypothese 1.1.3 - Es ist zu erwarten, dass Mobbinghandlungen täglich oder nahezu täglich zu beobachten sind**

Die zu untersuchende Frage lautet hier: Wie häufig kam es insgesamt zu solchen Handlungen?

Folgende Tabelle bezieht sich auf alle Befragten, die Mobbing als Beobachter oder Opfer erlebt haben.

### Häufigkeit

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	täglich	27	31.2
	fast täglich	71	34.6
	mind. 1 mal pro Woche	67	32.7
	seltener	40	19.5
	Gesamt	205	100.0
Fehlend	System	13	
Gesamt		218	

Folgende Tabelle enthält nur Befragte, die selbst Mobbingopfer sind.

### Häufigkeit

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	täglich	17	21.3
	fast täglich	30	37.5
	mind. 1 mal pro Woche	20	25.0
	seltener	13	16.3
	Gesamt	80	100.0
Fehlend	System	9	
Gesamt		89	

Ergebnis: Hinsichtlich der Frequenzen unterscheiden sich die Befragten, die selber Mobbingopfer sind, nur unwesentlich von denjenigen, die mit Mobbing in Berührung gekommen sind.

Um die 60% der Mobbinghandlungen kommen täglich oder fast täglich vor. Über 80% finden mindestens einmal in der Woche statt. In der ersten Vorstudie, deren Ergebnisse nachfolgend abgebildet werden, fällt das Ergebnis noch deutlicher aus: Hier finden sogar 61% der Mobbinghandlungen täglich oder fast täglich statt. In der zweiten Vorstudie ist die Frequenz zwar geringer, aber auch hier finden

rund drei Viertel der beobachteten Handlungen mindestens einmal pro Woche statt. Damit kann die Hypothese als bestätigt angesehen werden.

Es wäre möglich gewesen, einen Hypothesentest zu der Frage durchzuführen, ob sich die festgestellten Prozentzahlen von 0 unterscheiden. Wegen des offensichtlichen Ergebnisses wird darauf verzichtet.

#### Vergleichszahlen aus Pretest 1: Polizeiinspektion

##### Häufigkeit

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	täglich	8	9.8
	fast täglich	42	51.2
	>= 1 mal pro Woche	25	30.5
	< 1 mal pro Woche	7	8.5
	Gesamt	82	100.0
Fehlend	System	7	
Gesamt		89	

#### Vergleichszahlen aus Pretest 2: Polizei-Bezirksregierung

##### Häufigkeit

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	täglich	4	9.3
	fast täglich	10	23.3
	>= 1 mal pro Woche	18	41.9
	< 1 mal pro Woche	11	25.6
	Gesamt	43	100.0
Fehlend	System	1	
Gesamt		44	

- **Hypothese 1.2 - Der Führungsstil beeinflusst das Betriebsklima.**

Die acht Fragen aus Teil B des Fragebogens wurden zu einer das Betriebsklima beschreibenden Skala kombiniert (siehe Kapitel 6.2.3), wobei die Werte zwischen 1 (negatives Betriebsklima) und 4 (positives Betriebsklima) variieren können. Für die folgende Tabelle wurden die dabei entstandenen Werte wiederum zu drei Kategorien zusammengefasst.

#### Klima trichotomisiert

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Betriebsklima schlecht	sehr 42	6.1
	Betriebsklima mittelmäßig	237	34.5
	Betriebsklima gut	408	59.4
	Gesamt	687	100.0
Fehlend	System	3	
Gesamt		690	

N	Gültig	687
	Fehlend	3
Mittelwert		3.1230
Standardabweichung		.5999

Ergebnis: Insgesamt wird das Betriebsklima als eher positiv wahrgenommen, da der Mittelwert oberhalb des Skalenmittelwertes von 2,5 angesiedelt ist.

## Wie schätzen Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten ein?

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	autoritär	122	19.0
	partnerschaftlich	391	60.8
	gleichgültig	130	20.2
	Gesamt	643	100.0
Fehlend	System	47	
Gesamt		690	

Ergebnis: Der Führungsstil der Vorgesetzten wird von 60,8% der Befragten als partnerschaftlich angegeben. Das heißt, die Führungsstile autoritär (19,0%) und gleichgültig (20,2%) werden insgesamt von knapp 40% der Befragten genannt.

## Einfluss des Führungsstils auf das Betriebsklima

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Standard- Fehler
autoritär	122	2.7822	.6268	5.675E-02
partnerschaftlich	391	3.3555	.4480	2.266E-02
gleichgültig	130	2.7640	.6208	5.445E-02
Gesamt	643	3.1271	.5954	2.348E-02

## Test der Homogenität der Varianzen

KLIMA	
Levené- Statistik	Signifikanz
17.997	.000

Ergebnis: Der Levené-Test ist signifikant. Das bedeutet, dass die Varianzen unterschiedlich groß sind und man den Vergleich der Mittelwerte nur sehr vorsichtig betreiben sollte.

#### KLIMA (Varianzen)

	Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	52.048	2	26.024	94.882	.000
Innerhalb der Gruppen	175.537	640	.274		
Gesamt	227.585	642			

#### Scheffé-Prozedur (Mehrfachvergleiche)

(I) Führungsstil Vorgesetzter	(J) Führungsstil Vorgesetzter	Mittlere Differenz (I- J)	Standard- fehler	Signifikanz
autoritär	partnerschaftlich	-.5733*	5.431E-02	.000
	gleichgültig	1.819E-02	6.602E-02	.963
partnerschaftlich	autoritär	.5733*	5.431E-02	.000
	gleichgültig	.5915*	5.302E-02	.000
gleichgültig	autoritär	-1.8190E-02	6.602E-02	.963
	partnerschaftlich	-.5915*	5.302E-02	.000

\*Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

Ergebnis: Die dargestellten Tabellen zeigen einen Einfluss des Führungsstils auf das Betriebsklima: Ein partnerschaftlicher Stil führt im Mittel zu einem positiveren Betriebsklima als ein autoritärer oder gleichgültiger Führungsstil. Ein gleichgültiger Führungsstil scheint das Betriebsklima tendenziell (keine Signifikanz-Aussage) sogar mehr zu schädigen als ein autoritärer Führungsstil.

### 6.5.3 Determinanten von Mobbing

Es lassen sich unterschiedliche Determinanten von Mobbing identifizieren.

- **Hypothese 2.1 - Das Betroffensein von Mobbing hängt von demographischen Besonderheiten ab.**
- **Hypothese 2.1.1 - Das Betroffensein von Mobbing hängt von der Familiensituation ab.**

Familiensituation und Wahrscheinlichkeit, Mobbingopfer zu werden - Kreuztabelle

		Betroffen von Mobbing		Gesamt	
		Selbst von Mobbing betroffen	Andere sind von Mobbing betroffen		
Familiensituation	Allein lebend	Anzahl	35	42	77
		Erwartete Anzahl	31.1	45.9	77.0
	Zweiergemeinschaft	Anzahl	15	29	44
		Erwartete Anzahl	17.8	26.2	44.0
Familiensituation	Anzahl	24	38	62	
	Erwartete Anzahl	25.1	36.9	62.0	
Gesamt	Anzahl	74	109	183	
	Erwartete Anzahl	74.0	109.0	183.0	

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1.617 <sup>a</sup>	2	.445

<sup>a</sup>0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 17.79.

Ergebnis: Den beiden Tabellen ist zu entnehmen, dass die Familiensituation nicht mit der Betroffenheit von Mobbing zusammenhängt. Dies bedeutet, dass beispielsweise Alleinlebende nicht häufiger (oder seltener) Mobbingopfer werden als Personen, die in Zweiergemeinschaften oder Familiensituation leben.

- **Hypothese 2.1.2 - Das Betroffensein von Mobbing hängt vom Berufsstand ab.**

## Berufsstand und Wahrscheinlichkeit, Mobbingopfer zu werden - Kreuztabelle

		Betroffen von Mobbing		Gesamt
		Selbst von Mobbing betroffen	Andere sind von Mobbing betroffen	
Berufsstand	Angestellter	18	33	51
	Arbeiter	66	90	156
Gesamt		84	123	207

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	.784 <sup>a</sup>	1	.376

<sup>a</sup>.0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 20.70.

Ergebnis: Das Betroffensein von Mobbing hängt nicht vom Berufsstatus des Mobbingopfers ab. Dies bedeutet, dass Arbeiter nicht häufiger (oder seltener) von Mobbing betroffen sind als Angestellte.

- **Hypothese 2.1.3 - Das Betroffensein von Mobbing hängt vom Geschlecht ab.**

Geschlecht und Wahrscheinlichkeit, Mobbingopfer zu werden - Kreuztabelle

		Mobbing erlebt		Gesamt
		ja	nein	
Geschlecht	weiblich			
	Anzahl	70	135	205
	Erwartete Anzahl	64.8	140.2	205.0
	männlich			
	Anzahl	145	330	475
Gesamt	Erwartete Anzahl	150.2	324.8	475.0
	Anzahl	215	465	680
	Erwartete Anzahl	215.0	465.0	680.0

## Chi-Quadrat-Test

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	.868 <sup>a</sup>	1	.352

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 64.82.

Ergebnis: Die Wahrscheinlichkeit dafür, Mobbingopfer zu werden, hängt nicht davon ab, ob ein Befragter männlich oder weiblich ist. Geschlecht und Wahrscheinlichkeit Mobbingopfer zu werden, sind demnach unabhängig voneinander - dieses Ergebnis bleibt auch gültig, wenn man das Betriebsklima als erklärende Variable hinzunimmt, Tabellen wurden dazu nicht erstellt.<sup>329</sup>

- **Hypothese 2.2 - Das Betriebsklima beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbinghandlungen auftreten.**
- **Hypothese 2.2.1 - Ein schlechtes Betriebsklima erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbinghandlungen auftreten.**

<sup>329</sup> Darüber hinaus zeigt sich, dass Mobbing auch nicht vom Alter abhängt. Das heißt, dass beispielsweise Personen über 50 Jahre nicht häufiger (oder seltener) von Mobbing betroffen sind als jüngere Personen. Ebenso wenig zeigt sich eine Abhängigkeit der Betroffenheit vom Status des Vorgesetzten, d.h. Vorgesetzte leiden nicht häufiger (oder seltener) unter Mobbing als Mitarbeiter. Weiterhin zeigt sich auch keine Abhängigkeit des Mobbings von der Betriebszugehörigkeit, was zum Beispiel bedeutet, dass auch Personen, die länger als 10 Jahre in dem Betrieb arbeiten, nicht häufiger (oder seltener) Mobbing erfahren als andere. Das Betroffensein von Mobbing hängt außerdem nicht von der Berufsausbildung ab. D.h., Mitarbeiter die keinen Abschluss haben, sind nicht häufiger (oder seltener) von Mobbing betroffen als Mitarbeiter mit einem höherwertigen Abschluss. Schlussendlich zeichnet sich auch keine Abhängigkeit des Mobbings von der Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ab. Dies zeigt, dass Mitarbeiter, die weniger als ein Jahr mit ihrem Vorgesetzten zusammenarbeiten, nicht häufiger (oder seltener) von Mobbing betroffen sind als andere Mitarbeiter, die länger mit ihrem Vorgesetzten zusammenarbeiten.

- **Hypothese 2.2.2 - Ein gutes Betriebsklima senkt die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbinghandlungen auftreten.**

Auftreten insgesamt  
Klima trichotomisiert, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Klima trichotomisiert	Betriebsklima sehr schlecht	Anzahl	35	6	41
		Erwartete Anzahl	13.1	27.9	41.0
	Betriebsklima mittelmäßig	Anzahl	98	137	235
		Erwartete Anzahl	74.9	160.1	235.0
	Betriebsklima gut	Anzahl	84	321	405
		Erwartete Anzahl	129.1	275.9	405.0
Gesamt	Anzahl		217	464	681
	Erwartete Anzahl		217.0	464.0	681.0

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	87.612 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood-Quotient	85.483	2	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	82.081	1	.000
Anzahl der gültigen Fälle	681		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 13.61.

Ergebnis: Das Betriebsklima hat einen sehr starken Einfluss auf die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing. Bei schlechtem Betriebsklima und in weniger deutlichem Ausmaß bei mittelmäßigem Betriebsklima treten mehr Mobbingfälle auf, als bei Unabhängigkeit der Variablen zu erwarten wären. Gutes Betriebsklima dagegen führt dazu, dass weniger Mobbinghandlungen vorkommen als erwartet.

### Persönliche Betroffenheit - Kreuztabelle

			Betroffen von Mobbing		
			Selbst von Mobbing betroffen	Andere sind von Mobbing betroffen	Gesamt
Klima trichotomisiert	Betriebsklima	Anzahl	20	15	35
	sehr schlecht	Erwartete Anzahl	14.4	20.6	35.0
	Betriebsklima	Anzahl	42	53	95
	mittelmäßig	Erwartete Anzahl	39.1	55.9	95.0
	Betriebsklima	Anzahl	26	58	84
	gut	Erwartete Anzahl	34.5	49.5	84.0
Gesamt		Anzahl	88	126	214
		Erwartete Anzahl	88.0	126.0	214.0

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7.673 <sup>a</sup>	2	.022

<sup>a</sup>.0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale Häufigkeit ist 14.39.

Ergebnis: Das Betriebsklima beeinflusst die Tatsache, ob jemand selbst Mobbingopfer wird oder nicht. Je schlechter das Betriebsklima, desto höher die Wahrscheinlichkeit, Mobbingaktivitäten ausgesetzt zu sein; je besser das Betriebsklima, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, Mobbingopfer zu werden. Der Zusammenhang gilt nicht in gleichem Maße für die Mobbingbeobachter: Hier bewirkt ein gutes Betriebsklima nicht, dass Mobbing weniger häufig wahrgenommen wird. Es ist offensichtlich miteinander vereinbar, das Betriebsklima als positiv wahrzunehmen und dennoch Mobbinghandlungen bei anderen zu registrieren.

- **Hypothese 2.3 - Das Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing auftritt.**
- **Hypothese 2.3.1 - Je kooperativer sich der Vorgesetzte verhält, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing auftritt.**

Die verschiedenen Fragen, in denen das Führungsverhalten beurteilt wurde, wurden zu den folgenden Skalen zusammengefasst.

		Skala Führung Information	Skala Führung Klarheit der aufgabenbe- zogenen Informationen	Skala Führung Anerkennung	Skala Führung Aufsicht Unterstützung	Skala Führung Teambildung	Skala Führung Delegation Fürsorge Belohnung
N	Gültig	674	671	666	664	661	650
	Fehlend	16	19	24	26	29	40
	Mittelwert	2.3393	2.2772	2.9327	2.4217	2.3842	2.5903
	Standard- abweichung	.8232	.8944	.8847	.8256	.8122	.8872

Ergebnis: Die einzelnen Skalen spiegeln unterschiedliche Aspekte des Führungsverhaltens wieder. Mit Hilfe von Kreuztabellen soll nun analysiert werden, ob die Fähigkeiten des Vorgesetzten bzw. die Qualität der Zusammen-

arbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Mobbinghandlungen beeinflussen.

Dichotomisierte Informationsskala, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte	hoher	Anzahl	106	316	422
Informationsskala	Informationsfluss	Erwartete Anzahl	133.3	288.7	422.0
	niedriger	Anzahl	105	141	246
	Informationsfluss	Erwartete Anzahl	77.7	168.3	246.0
Gesamt		Anzahl	211	457	668
		Erwartete Anzahl	211.0	457.0	668.0

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz
Chi-Quadrat nach Pearson	22.187 <sup>b</sup>	1	.000
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	21.381	1	.000
Likelihood-Quotient	21.837	1	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	22.154	1	.000
Anzahl der gültigen Fälle	668		

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 77.70.

**Ergebnis:** Bei einem hohen Informationsfluss wird die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbingfälle auftreten, gesenkt.

## Dichotomisierte Klarheit, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte Klarheit	Hohe Klarheit	Anzahl	109	309	422
		Erwartete Anzahl	131.4	286.6	422.0
	Niedrige Klarheit	Anzahl	100	147	247
		Erwartete Anzahl	77.6	169.4	247.0
Gesamt	Anzahl		209	456	665
	Erwartete Anzahl		209.0	456.0	665.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	14.958 <sup>b</sup>	1	.000		
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	14.297	1	.000		
Likelihood-Quotient	14.747	1	.000		
Exakter Test nach Fisher				.000	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	14.935	1	.000		
Anzahl der gültigen Fälle	665				

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.  
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 77.63.

**Ergebnis:** Klarheit der aufgabenbezogenen Information seitens des Vorgesetzten führt dazu, dass Mobbingfälle seltener auftreten.

## Dichotomisierte Anerkennung, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte	Viel Anerkennung	Anzahl	49	167	216
Informationsskala		Erwartete Anzahl	68.1	147.9	216.0
	Wenig	Anzahl	159	285	444
	Anerkennung	Erwartete Anzahl	139.9	304.1	444.0
Gesamt		Anzahl	208	452	660
		Erwartete Anzahl	208.0	452.0	660.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11.599 <sup>b</sup>	1	.001		
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	10.999	1	.001		
Likelihood-Quotient	11.998	1	.001		
Exakter Test nach Fisher				.001	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	11.581	1	.001		
Anzahl der gültigen Fälle	660				

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 68.07.

**Ergebnis:** Wenn der Vorgesetzte fähig und bereit ist, gute Leistungen der Mitarbeiter anzuerkennen, dann senkt dies die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.

## Dichotomisierte Unterstützung, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte Unterstützung	Viel Unterstützung	Anzahl	97	310	407
		Erwartete Anzahl	126.8	280.2	407.0
	Wenig Unterstützung	Anzahl	108	143	251
		Erwartete Anzahl	78.2	172.8	251.0
Gesamt	Anzahl		205	453	658
	Erwartete Anzahl		205.0	453.0	658.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	26.670 <sup>b</sup>	1	.000		
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	25.782	1	.000		
Likelihood-Quotient	26.293	1	.000		
Exakter Test nach Fisher				.000	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	26.629	1	.000		
Anzahl der gültigen Fälle	658				

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 78.20.

**Ergebnis:** Je mehr der Vorgesetzte die Arbeitsabläufe beaufsichtigt und die Mitarbeiter bei der Arbeitsausführung unterstützt, desto geringer wird die Mobbingwahrscheinlichkeit.

## Dichotomisierte Teambildung, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte Teambildung	Viel Teambildung	Anzahl	79	297	376
		Erwartete Anzahl	115.4	260.6	376.0
	Wenig Teambildung	Anzahl	122	157	279
		Erwartete Anzahl	85.6	193.4	279.0
Gesamt	Anzahl		201	454	655
	Erwartete Anzahl		201.0	454.0	655.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	38.858 <sup>b</sup>	1	.000		
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	37.797	1	.000		
Likelihood-Quotient	38.736	1	.000		
Exakter Test nach Fisher				.000	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	38.799	1	.000		
Anzahl der gültigen Fälle	655				

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 85.62.

**Ergebnis:** Je mehr der Vorgesetzte zu Teambildung und Zusammenarbeit am Arbeitsplatz beiträgt, desto seltener treten Fälle von Mobbing auf.

## Dichotomisierte Fürsorge, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

			Mobbing erlebt		Gesamt
			ja	nein	
Dichotomisierte Fürsorge	Viel Fürsorge	Anzahl	70	251	321
		Erwartete Anzahl	99.7	221.3	321.0
	Wenig Fürsorge	Anzahl	130	193	323
		Erwartete Anzahl	100.3	222.7	323.0
Gesamt		Anzahl	200	444	644
		Erwartete Anzahl	200.0	444.0	644.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	25.571 <sup>b</sup>	1	.000		
Kontinuitätskorrektur <sup>a</sup>	24.717	1	.000		
Likelihood-Quotient	25.872	1	.000		
Exakter Test nach Fisher				.000	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	25.531	1	.000		
Anzahl der gültigen Fälle	644				

<sup>a</sup>. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 99.69.

**Ergebnis:** Wenn der Vorgesetzte sich um die Belange der Mitarbeiter kümmert und ihre Weiterentwicklung fördert, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing-handlungen zu beobachten sind.

Alle Aspekte von Führungsverhalten haben demnach einen direkten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Mobbing.

- **Hypothese 2.3.2 - Ein autoritärer Führungsstil unterstützt die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.3.3 - Ein partnerschaftlicher Führungsstil senkt die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.3.4 - Ein gleichgültiger Führungsstil verändert die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing nicht.**

Auftreten insgesamt

Führungsstil Vorgesetzter, Mobbing erlebt - Kreuztabelle

		Mobbing erlebt		Gesamt	
		ja	nein		
Führungsstil Vorgesetzter	autoritär	Anzahl	54	68	122
		Erwartete Anzahl	38.3	83.7	122.0
	partnerschaftlich	Anzahl	89	300	389
		Erwartete Anzahl	122.1	266.9	389.0
	gleichgültig	Anzahl	57	69	126
		Erwartete Anzahl	39.6	86.4	126.0
Gesamt		Anzahl	200	437	637
		Erwartete Anzahl	200.0	437.0	637.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	33.685 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood-Quotient	33.272	2	.000
Zusammenhang linear-mit-linear	.057	1	.812
Anzahl der gültigen Fälle	637		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 38.30.

Ergebnis: Der Führungsstil beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing auftritt. Wenn ein Vorgesetzter einen autoritären Führungsstil praktiziert, ist die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing höher, als es unter der Prämisse der Unabhängigkeit der Variablen Führungsstil und Mobbing erleben zu erwarten wäre. Wenn ein Vorgesetzter einen partnerschaftlichen Führungsstil zeigt, ist die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing geringer als bei einem autoritären oder gleichgültigen Führungsstil.

## Persönliche Betroffenheit

## Führungsstil Vorgesetzter, Betroffen von Mobbing - Kreuztabelle

			Betroffen von Mobbing		
			Selbst von Mobbing betroffen	Andere sind von Mobbing betroffen	Gesamt
Führungsstil Vorgesetzter	autoritär	Anzahl	26	26	52
		Erwartete Anzahl	21.3	30.7	52.0
	partnerschaftlich	Anzahl	33	55	88
		Erwartete Anzahl	36.1	51.9	88.0
	gleichgültig	Anzahl	23	37	60
		Erwartete Anzahl	24.6	35.4	60.0
Gesamt		Anzahl	82	118	200
		Erwartete Anzahl	82.0	118.0	200.0

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2.363 <sup>a</sup>	2	.307
Likelihood-Quotient	2.340	2	.310
Zusammenhang linear-mit-linear	1.453	1	.228
Anzahl der gültigen Fälle	200		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 21.32.

Ergebnis: Die Art des Betroffenseins von Mobbing (ob man selbst oder andere betroffen sind) hängt nicht vom Führungsstil des Vorgesetzten ab. Die Wahrnehmung eines autoritären oder gleichgültigen Führungsstils steht also, anders als man vermuten könnte, nicht in Zusammenhang mit direkter persönlicher Betroffenheit von Mobbing. Vielmehr unterscheiden sich die Opfer und die Beobachter hinsichtlich ihrer Wahrnehmung des Führungsstils nicht.

- **Hypothese 2.4 - Der Führungsstil beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, Mobbing zu erleben in Abhängigkeit vom Betriebsklima.**
- **Hypothese 2.4.1 - Bei einem schlechten Betriebsklima führt ein autoritärer Führungsstil zu einer höheren Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing als bei gutem Betriebsklima.**
- **Hypothese 2.4.2 - Bei einem schlechten Betriebsklima führt ein partnerschaftlicher Führungsstil weniger deutlich als bei gutem Betriebsklima zu einer Reduzierung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**
- **Hypothese 2.4.3 - Weder bei einem schlechten noch bei einem guten Betriebsklima führt ein gleichgültiger Führungsstil zu einer Veränderung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.**

## Führungsstil Vorgesetzter, Mobbing erlebt, Klima dichotomisiert - Kreuztabelle

Klima dichotomisiert			Mobbing erlebt		Gesamt	
			ja	nein		
schlechtes Betriebsklima	Führungsstil Vorgesetzter	autoritär	Anzahl	29	8	37
			Erwartete Anzahl	22.9	14.1	37.0
		partnerschaftlich	Anzahl	9	13	22
			Erwartete Anzahl	13.6	8.4	22.0
		gleichgültig	Anzahl	30	21	51
			Erwartete Anzahl	31.5	19.5	51.0
Gesamt			Anzahl	68	42	110
			Erwartete Anzahl	68.0	42.0	110.0
gutes Betriebsklima	Führungsstil Vorgesetzter	autoritär	Anzahl	25	60	85
			Erwartete Anzahl	21.3	63.7	85.0
		partnerschaftlich	Anzahl	80	287	367
			Erwartete Anzahl	91.9	275.1	367.0
		gleichgültig	Anzahl	27	48	75
			Erwartete Anzahl	18.8	56.2	75.0
Gesamt			Anzahl	132	395	527
			Erwartete Anzahl	132.0	395.0	527.0

## Chi-Quadrat Tests

Klima dichotomisiert		Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
schlechtes Betriebsklima	Chi-Quadrat nach Pearson	8.568 <sup>a</sup>	2	.014
	Likelihood-Quotient	8.783	2	.012
	Zusammenhang linear-mit-linear	2.853	1	.091
Anzahl der gültigen Fälle		110		
gutes Betriebsklima	Chi-Quadrat nach Pearson	7.718 <sup>b</sup>	2	.021
	Likelihood-Quotient	7.383	2	.025
	Zusammenhang linear-mit-linear	.675	1	.411
Anzahl der gültigen Fälle		527		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8.40

<sup>b</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 18.79.

**Ergebnis:** Ein autoritärer Führungsstil führt bei schlechtem Betriebsklima zu mehr Mobbingfällen als bei gutem Betriebsklima. Ein gleichgültiger Führungsstil hat bei schlechtem Betriebsklima keine Veränderung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing zur Folge, bei gutem Betriebsklima hingegen führt er zu mehr Mobbing, als unter Unabhängigkeit der Variablen zu erwarten wäre. Ein partnerschaftlicher Führungsstil führt immer zu einer Reduzierung der Mobbinghäufigkeit (im Vergleich zu den erwarteten Häufigkeiten), wobei diese Auswirkung sich jedoch bei gutem Betriebsklima in stärkerem Maße zeigt als bei schlechtem.

Damit werden die Hypothesen 2.4.1 und 2.4.2 bestätigt, die Hypothese 2.4.3 hingegen wird verworfen, da der gleichgültige Führungsstil je nach Betriebsklima unterschiedliche Effekte zeigt.

#### 6.5.4 Mobbingverlauf

- **Hypothese 3.1 - Es lassen sich unterschiedliche Verläufe von Mobbingprozessen beobachten.**

Die zu untersuchende Frage lautet hier: Wie hat sich die Situation weiterentwickelt?

##### Mobbingverlauf

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	verbessert	67	33.2
	Gleich geblieben	66	32.7
	verschlimmert	18	8.9
	Psychoterror	14	6.9
	Arbeitsplatz gewechselt	37	18.3
	Gesamt	202	100.0
	Fehlend	488	
Gesamt		690	

Ergebnis: 33,2% der Befragten gaben an, dass sich nach dem ersten Auftreten die Situation am Arbeitsplatz verbessert hat. Fast die gleiche Anzahl der Befragten (32,7%) bemerkten, dass die Situation gleich geblieben ist. Für 8,9% hat sich die Situation verschlimmert und für 6,9% der Zielgruppe entwickelte sich der Prozess zum Psychoterror. 18,3% der Befragten haben den Arbeitsplatz schließlich gewechselt.

An dieser Stelle sei betont, dass mit der Verwendung des Begriffs „Verlauf“ kein chronologischer Ablauf impliziert werden soll.

Es handelt sich nicht um eine Ordinalskala, die eine Rangfolge unter den Merkmalsausprägungen (z.B. nach unterschiedlichem Schweregrad) beinhalten würde, sondern um eine Nominalskala.

Für die folgenden Auswertungen wurden aus der Gesamtzahl der Ausprägungen drei Kategorien gebildet: eine Kategorie, die eine Reduzierung von Mobbinghandlungen angibt („verbessert“), eine Kategorie, die auf eine gleich bleibende Auftretenshäufigkeit der Mobbinghandlungen verweist („gleich geblieben“), und eine Kategorie, die eine Verschlimmerung der Mobbinghandlungen bedeutet („verschlimmert“, „Psychoterror“ und „Arbeitsplatz gewechselt“). Diese Aufteilung wurde vorgenommen, um qualitativ unterschiedliche „Mobbingverläufe“ gegenüberstellen zu können (vgl. Auswertung der Hypothese 3.2).

#### Unterschiedlicher Verlauf von Mobbinghandlungen, recodiert

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Situation hat sich verbessert	67	33.2
	Situation ist gleich geblieben	66	32.7
	Situation verschlimmerte sich	69	34.2
	Gesamt	202	100.0
	Fehlend	488	
Gesamt		690	

Nach der Recodierung sind die Gruppen nahezu gleich besetzt. Die letzten drei Kategorien „Situation verschlimmerte sich“, „Psychoterror“ und „Arbeitsplatzwechsel“ wurden zusammengefasst. Schon aufgrund dieses deskriptiven Ergebnisses kann die Hypothese bestätigt werden.

Nun soll der Umgang mit der Situation betrachtet werden: Bei der folgenden Aufstellung handelt es sich um eine reine Häufigkeitsauszählung. Da bei dieser Frage Mehrfachantworten möglich waren, können Prozentanteile nicht sinnvoll berechnet werden.

Wie ist die betroffene Person mit der Situation umgegangen?

	angekreuzt
	Anzahl
ignoriert	59
ausgewichen	73
gewehrt	33
am Arbeitsplatz gefehlt	30
versetzen lassen	27
gekündigt	21
Vorgesetzte einschalten	41
klärende Gespräche	56
an Betriebsrat gewandt	38
an Gewerkschaft gewandt	13
Psychotherapie	1
Drogen genommen	4
langfristig krankschreiben lassen	4
Frührente beantragt	5
Sonstiges	1

Weil einige dieser Verhaltensweisen auf eine konkrete Entspannung oder Verbesserung der Situation abzielen, wurde auch abgefragt, inwiefern tatsächlich eine Verbesserung am Arbeitsplatz erreicht wurde.

Arbeitsplatzverbesserung durch dieses Verhalten  
(alle Mobbingbetroffenen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	28	16.1
	ein wenig	57	32.8
	nein	69	39.7
	verschlechtert	20	11.5
	Gesamt	174	100.0
Fehlend	System	516	
Gesamt		690	

Ergebnis: Durch die Aktionen, welche die gemobbte Person gegen ihr Mobben getroffen hat, hat sich nur in 16,1% aller Fälle die Situation tatsächlich verbessert. In 32,8% der Gegebenheiten hat sie sich ein wenig verbessert, aber in über 50% der Fälle trat keine Besserung ein oder die Situation ist sogar schlechter geworden.

Arbeitsplatzverbesserung durch dieses Verhalten  
(Mobbingopfer - 89 Personen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	ja	12	17.4
	ein wenig	30	43.5
	nein	19	27.5
	verschlechtert	8	11.6
	Gesamt	69	100.0
Fehlend	System	20	
Gesamt		89	

Ergebnis: Das zuletzt genannte Ergebnis trifft im Wesentlichen auch zu, wenn man nur die Befragten betrachtet, die selbst Mobbingopfer sind. Hier haben 17,4% ihre Situation verbessern können, 43,5% ein wenig und 27,5% konnten keinen Verbesserungserfolg erzielen. Für 11,6% hat sich die Situation sogar verschlechtert.

- **Hypothese 3.2 - Es gibt unterschiedliche Determinanten des Mobbingverlaufs.**
- **Hypothese 3.2.1 - Der Berufsstand beeinflusst den Verlauf der Mobbingssituation**<sup>330</sup>

Berufsstand, recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen - Kreuztabelle

		Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen			Gesamt	
		Situation hat sich verbessert	Situation ist gleichgeblieben	Situation verschlimmert sich		
Berufsstand	Angestellter	Anzahl	9	7	1	17
		Erwartete Anzahl	5.7	5.7	5.7	17.0
Gesamt	Arbeiter	Anzahl	17	19	25	61
		Erwartete Anzahl	20.3	20.3	20.3	61.0
		Anzahl	26	26	26	78
		Erwartete Anzahl	26.0	26.0	26.0	78.0

<sup>330</sup> Zu den anderen demographischen Variablen werden keine Tabellen dargestellt, da sich keine signifikanten Ergebnisse zeigten oder die einzelnen Kategorien nicht ausreichend besetzt waren, um Aussagen treffen zu können.

Die Entwicklung bzw. der Mobbingverlauf ist unabhängig vom Geschlecht und unabhängig von der Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Die Abhängigkeit vom Alter und von der Familiensituation kann nicht berechnet werden, da die Kategorien nicht richtig besetzt sind, um Chi-Quadrat zu bestimmen. Zur Abhängigkeit von der Art der absolvierten Berufsausbildung, von der Dauer des Arbeitsverhältnisses und von der Tatsache, ob man Führungskraft ist oder nicht, kann aus dem gleichen Grund keine Aussage getroffen werden.

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7.823 <sup>a</sup>	2	.020

Anzahl der gültigen Fälle 78

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5.67

Ergebnis: Für Angestellte verbessert sich die Situation bei Mobbinghandlungen mehr als man es bei Unabhängigkeit der Variablen erwartet und sie verschlimmert sich weniger als man es bei Unabhängigkeit der Variablen erwartet. Umgekehrt verhält es sich bei den Arbeitern: für sie verbessert sich die Situation weniger als erwartet und gleichzeitig verschlimmert sie sich mehr als erwartet.

- **Hypothese 3.2.2 - Das Betriebsklima beeinflusst den Verlauf der Mobbing-situation.**

Klima dichotomisiert, recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen Kreuz-tabelle - Anzahl

		Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen			Gesamt
		Situation hat sich verbessert	Situation gleichge- blieben	Situation verschlimmerte sich	
Klima dichotomisiert	schlechtes Betriebsklima	19	24	26	69
	gutes Betriebsklima	48	41	43	132
Gesamt		67	65	69	201

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1.597 <sup>a</sup>	2	.450
Anzahl der gültigen Fälle 201			

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 22.31.

**Ergebnis:** Ob das Betriebsklima gut oder schlecht ist, hat keinen Einfluss auf den Verlauf der Mobbinghandlungen.

- **Hypothese 3.2.3 - Das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst den Mobbingverlauf.**

Die folgende Tabelle gibt die Verhaltensweisen des Vorgesetzten wieder (für alle Befragten, die Mobbingaktivitäten an ihrem Arbeitsplatz bemerkt haben).

## Verhalten Vorgesetzter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	nichts gewusst	23	11.3
	nicht eingemischt	84	41.4
	bemüht zu klären	18	8,9
	geklärt	7	3.4
	aktiv beteiligt	59	29.1
	passiv beteiligt	9	4.4
	nicht angehört	3	1.5
	Gesamt	203	100.0
Fehlend	System	487	
Gesamt		690	

Ergebnis: Auffällig häufig wird angemerkt (41,4%), dass der Vorgesetzte sich nicht in den Mobbingprozess eingemischt hat. 11,3% der Befragten geben an, der Vorgesetzte habe von den Vorgängen nichts gewusst. Nur zu 8,9% war er bemüht, eine Klärung herbeizuführen. Von einem großen Prozentsatz der Befragten wird den Vorgesetzten eine aktive Beteiligung vorgeworfen (29,1%). Die passive Beteiligung wird in der Befragung zudem mit 4,4% ausgewiesen.

Die folgende Tabelle gibt nun die Verhaltensweisen des Vorgesetzten aus Sicht derjenigen Befragten wieder, welche selbst von Mobbingaktivitäten an ihrem Arbeitsplatz betroffen waren.

#### Verhalten Vorgesetzter

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	nichts gewusst	8	10.5
	nicht eingemischt	30	39.5
	bemüht zu klären	6	7.9
	geklärt	2	2.6
	aktiv beteiligt	20	26.3
	passiv beteiligt	7	9.2
	nicht angehört	3	3.9
	Gesamt	76	100.0
Fehlend	System	13	
Gesamt		89	

Ergebnis: Auch hier gibt ein hoher Anteil der Befragten (39,5%) an, dass sich die Vorgesetzten nicht in den Mobbingprozess eingemischt haben. Aktiv beteiligt haben sich nach Aussage der Betroffenen 26,3%.

Aufgrund der zum Teil geringen Fallzahlen wurden für die folgende Analyse die Verhaltensweisen des Vorgesetzten zu drei Kategorien zusammenfasst. Die erste Kategorie beinhaltet positive Verhaltensweisen des Vorgesetzten, wozu neben Bemühen um Klärung und erfolgreicher Klärung auch das Nichtwissen von den Vorfällen gezählt wird.

Aktive Beteiligung des Vorgesetzten stellt die zweite Kategorie dar. Zur dritten Kategorie, die man mit dem Oberbegriff „Flucht des Vorgesetzten aus der Verantwortung“ charakterisieren könnte, zählen die Verhaltensweisen „nicht eingemischt“, „nicht angehört“ und „passive Beteiligung“.

Im folgenden wird der Einfluss auf den Mobbingverlauf untersucht:

Recodiertes Verhalten Vorgesetzter, recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen - Kreuztabelle

			Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen			
			Situation verbessert	Situation ist gleichgeblieben	Situation verschlimmerte sich	Gesamt
Rekodiert Verhalten Vorgesetzter	pos. Verhalten/ nicht gewußt beteiligt	Anzahl	23	15	8	46
		Erwartete Anzahl	15.5	14.5	16.0	46.0
	aktive Beteiligung	Anzahl	15	15	25	55
		Erwartete Anzahl	18.5	17.4	19.1	55.0
	passive Beteiligung/ nicht eingemischt/ nicht angehört	Anzahl	26	30	33	89
		Erwartete Anzahl	30.0	28.1	30.9	89.0
Gesamt	Anzahl	64	60	66	190	
	Erwartete Anzahl	64.0	60.0	66.0	190.0	

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11.244 <sup>a</sup>	4	.024
Likelihood-Quotient	11.592	4	0.21
Zusammenhang linear-mit-linear	5.389	1	0.20
Anzahl der gültigen Fälle	190		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 14.53.

Ergebnis: Ein positives Verhalten des Vorgesetzten oder die Tatsache, dass er von den Vorgängen nichts gewusst hat, hat eine Verbesserung der Situation zur Folge. Auch verschlimmert sich die Situation bei positivem Verhalten des Vorgesetzten in weniger Fällen, als man es bei Unabhängigkeit der Merkmale erwarten würde. Der intuitiv erwartete Zusammenhang zwischen aktiver Beteiligung des Vorgesetzten und Verschlimmerung der Situation ist allerdings bestenfalls schwach ausgeprägt und wird daher in der folgenden Hypothese einer genaueren Prüfung unterzogen.

- **Hypothese 3.2.4 - Die Beteiligung des Vorgesetzten bei Mobbinghandlungen führt zu einer Verschlimmerung der Mobbing-situation.**

Alle Mobbingbetroffenen

Vorgesetzte beteiligt, recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen  
- Kreuztabelle

		Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen			Gesamt
		Situation hat sich verbessert	Situation ist gleichgeblieben	Situation verschlimmerte sich	
Vorgesetzte beteiligt	ja	28	32	36	96
	nein	33	33	29	95
Gesamt		61	65	65	191

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1.174 <sup>a</sup>	2	.556

Anzahl der gültigen Fälle 191

<sup>a</sup>0 Zellen (.0%) haben erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 30.34.

## Mobbingopfer

## Vorgesetzte beteiligt, Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen - Kreuztabelle

		Recodierte Weiterentwicklung bei Mobbinghandlungen			Gesamt
		Situation hat sich verbessert	Situation ist gleichgeblieben	Situation verschlimmerte sich	
Vorgesetzte beteiligt	ja	15	13	12	40
	nein	10	15	12	37
Gesamt		25	28	24	77

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1.028 <sup>a</sup>	2	.598
Anzahl der gültigen Fälle	77		

<sup>a</sup>. 0 Zellen (.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 11.53.

**Ergebnis:** Das obige Ergebnis der Unabhängigkeit der Variablen gilt auch, wenn man nur die Befragten betrachtet, die selbst Mobbingopfer sind. Die Frage, ob sich die Beteiligung von Vorgesetzten bei der Weiterentwicklung von Mobbing verschlimmert hat, ist mit nein zu beantworten. Die Variablen Aktive Beteiligung des Vorgesetzten am Mobbing (C7\*) und Weiterentwicklung der Mobbingssituation (C3\*) sind unabhängig voneinander.

(\* siehe Fragebogen)

- **Hypothese 3.3 - Die eigene Betroffenheit von Mobbing macht es wahrscheinlicher, dass man das Auftreten von Mobbing folgendermaßen erklärt:**
- **Hypothese 3.3.1 - Missgunst aufgrund Besonderheiten des Mobbingopfers**
- **Hypothese 3.3.2 - Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme**
- **Hypothese 3.3.3 - Nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers**
- **Hypothese 3.3.4 - Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter**

Bei diesen von den Betroffenen wahrgenommenen Gründen für Mobbinghandlungen handelt es sich um die Skalen, die aus der in Kapitel 6.2.3 dargestellten Faktorenanalyse hervorgegangen sind.

---

		Missgunst aufgrund Be- sonderheiten des Mobbing- opfers	Organisatio- nelle und strukturelle Arbeitsprobleme	Mögliche nachteilige Besonder- heiten des Mobbingopfers	Antisoziale Aspekte Mobbingtäter
N	Gültig	154	153	140	141
	Fehlend	536	537	550	549
Mittelwert		2.9039	2.6040	3.4946	3.1076
Standardabweichung		.9429	.9298	.8431	.8916

---

Ergebnis: Theoretisch können die Werte zwischen 1 (trifft vollkommen zu) und 4 (trifft nicht zu) variieren. Diese Tabelle gibt eine Rangreihe der mittleren Wichtigkeit der Gründe für Mobbing an: Am wichtigsten sind im Durchschnitt die organisationellen und strukturellen Arbeitsprobleme. Am zweitwichtigsten sind die Be-

sonderheiten des Mobbingopfers, die tendenziell wichtiger zu sein scheinen als die Besonderheiten der Mobbingtäter. Am relativ unwichtigsten sind die möglichen nachteiligen Besonderheiten des Mobbingopfers.

#### Betroffenheit und wahrgenommene Gründe für Mobbing

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler
Missgunst aufgrund	Ich selber	56	2.5911	1.0071	.1346
Besonderheiten des Mobbingopfers	Kollege/Mitarbeiter	81	3.0737	.8545	9.49E-02
	Vorgesetzter	10	3.4833	.6595	.2085
	Gesamt	147	2.9177	.9409	7.761E-02
Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme	Ich selber	57	2.3348	1.0379	.1375
	Kollege/Mitarbeiter	80	2.7469	.8253	9.227E-02
	Vorgesetzter	9	3.0093	.4573	.1524
	Gesamt	146	2.6022	.9212	7.624E-02
Mögliche nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers	Ich selber	49	3.3265	1.0548	.1507
	Kollege/Mitarbeiter	76	3.5921	.6681	7.664E-02
	Vorgesetzter	9	3.7222	.4410	.1470
	Gesamt	134	3.5037	.8272	7.146E-02
Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter	Ich selber	49	2.8776	1.0965	.1566
	Kollege/Mitarbeiter	76	3.2346	.7349	8.430E-02
	Vorgesetzter	9	3.3333	.5528	.1843
	Gesamt	134	3.1107	.8883	7.674E-02

### Test der Homogenität der Varianzen

---

	Levené- Statistik	Signifikanz
Missgunst aufgrund Besonderheiten des Mobbingopfers	3.230	.042
Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme	6.066	.003
Mögliche nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers	9.230	.000
Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter	8.928	.000

---

## ANOVA

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Missgunst aufgrund Besonderheiten des Mobbingopfers	Zwischen den Gruppen	11.144	2	5.572	6.793	.002
	Innerhalb der Gruppen	118.121	144	.820		
	Gesamt	129.265	146			
Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme	Zwischen den Gruppen	7.242	2	3.621	4.471	.013
	Innerhalb der Gruppen	115.811	143	.810		
	Gesamt	123.052	145			
Mögliche nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers	Zwischen den Gruppen	2.562	2	1.281	1.897	.154
	Innerhalb der Gruppen	88.436	131	.675		
	Gesamt	90.998	133			
Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter	Zwischen den Gruppen	4.277	2	2.139	2.783	.066
	Innerhalb der Gruppen	100.664	131	.768		
	Gesamt	104.941	133			

## Mehrfachvergleiche

## Scheffé-Prozedur

Abhängige Variable	(I) Wer war der Betroffene	(J) Wer war der Betroffene	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz
Missgunst aufgrund Besonderheiten des Mobbingopfers	Ich selber	Kollege/Mitarbeiter	-.4826*	.1574	.011
		Vorgesetzter	-.8923*	.3109	.018
Mobbingopfers	Kollege/Mitarbeiter	Ich selber	.4826*	.1574	.011
		Vorgesetzter	-.4097	.3036	.405
	Vorgesetzter	Ich selber	.8923*	.3109	.018
		Kollege/Mitarbeiter	.4097	.3036	.405
Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme	Ich selber	Kollege/Mitarbeiter	-.4121*	.1560	.033
		Vorgesetzter	-.6745	.3228	.116
Arbeitsprobleme	Kollege/Mitarbeiter	Ich selber	.4121*	.1560	.033
		Vorgesetzter	-.2624	.3164	.710
	Vorgesetzter	Ich selber	.6745	.3228	.116
		Kollege/Mitarbeiter	.2624	.3164	.710
Mögliche nachteilige Besonderheiten des Mobbingopfers	Ich selber	Kollege/Mitarbeiter	-.2625	.1505	.215
		Vorgesetzter	-.3957	.2980	.417
Mobbingopfers	Kollege/Mitarbeiter	Ich selber	.2656	.1505	.215
		Vorgesetzter	-.1301	.2896	.904
	Vorgesetzter	Ich selber	.3957	.2980	.417
		Kollege/Mitarbeiter	.1301	.2896	.904
Antisoziale Aspekte der Mobbingtäter	Ich selber	Kollege/Mitarbeiter	-.3571	.1606	.088
		Vorgesetzter	-.4558	.3179	.361
	Kollege/Mitarbeiter	Ich selber	.3571	.1606	.088
		Vorgesetzter	-9.8684E-02	.3090	.950
	Vorgesetzter	Ich selber	.4558	.3179	.361
		Kollege/Mitarbeiter	9.868E-02	.3090	.950

Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant

Ergebnis: Nur hinsichtlich der ersten beiden möglichen Gründe (Missgunst aufgrund der Besonderheiten des Mobbingopfers und organisationelle/strukturelle Arbeitsprobleme) unterscheiden sich die selbst von Mobbing Betroffenen signifikant von denjenigen, die eine Betroffenheit von Kollegen/Mitarbeitern oder von Vorgesetzten beobachtet haben.

Die Differenzen der Mittelwerte bei den anderen möglichen Gründen sind zu vernachlässigen. Missgunst wird in allen Fällen als Grund eher abgelehnt (Mittelwerte größer als 2,5); allerdings fällt diese Ablehnung sehr viel stärker aus, wenn der Vorgesetzte als Mobbingbetroffener identifiziert wird, und weniger stark, wenn Kollegen/Mitarbeiter Mobbingopfer sind oder man selbst dem Mobbing zum Opfer fällt. Organisationelle und strukturelle Arbeitsprobleme werden als Grund in unterschiedlich starkem Maße abgelehnt, wenn andere Personen betroffen sind, erfahren jedoch Zustimmung, wenn man selbst das Mobbingopfer ist.

- **Hypothese 3.4 - Das Betriebsklima beeinflusst die subjektiven Erklärungsgründe, warum man selbst noch nicht mit Mobbinghandlungen in Berührung gekommen ist.**

Woran könnte es liegen, dass Sie solche Handlungen noch nicht beobachtet oder erlebt haben?

Gründe für die Nichtbetroffenheit von Mobbing

---

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Glück	151	40.5
	nicht kümmern	59	15.8
	kommen nicht vor	160	42.9
	sofortige Aussprache	2	.5
	konnte ich noch nicht feststellen	1	.3
	Gesamt	373	100.0
	Fehlend	317	
Gesamt		690	

---

Ergebnis: Es lassen sich - gemäß der eingangs formulierten Hypothese - verschiedene Gründe identifizieren, warum jemand glaubt, dass er noch nicht von Mobbinghandlungen betroffen war. Am häufigsten werden zwei Gründe genannt: entweder eine strikte Ablehnung der Möglichkeit, dass Mobbing überhaupt auf-

treten könnte, oder man schreibt es den glücklichen Umständen zu, dass man selbst noch nicht betroffen war.

Fast 16% der Befragten gaben an, dass sie sich um Mobbinghandlungen nicht kümmern würden, d.h. sie würden diese ignorieren. Ein aktives Auseinandersetzen mit den Mobbingtätern wird nur von zwei Personen (0,5% der ausgewerteten Antworten) angegeben. Die Antwort „konnte ich nicht feststellen“ ist eine Sonderantwort, die lediglich von einer Person gegeben wurde. Personen, die in der Kategorie „sofortige Aussprache“ oder „konnte ich noch nicht feststellen“ geantwortet haben, wurden wegen der geringen Fallzahlen aus der folgenden Analyse ausgeschlossen.

#### Gründe für Nichtbetroffenheit von Mobbing (ohne schwach besetzte Kategorien)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Glück	151	40.8
	nicht kümmern	59	15.9
	kommen nicht vor	160	43.2
	Gesamt	370	100.0

#### Klima dichotomisiert, Warum noch nicht erlebt - Kreuztabelle

		Warum noch nicht erlebt				
			nicht kümmern	kommen nicht vor	Gesamt	
Klima dichotomisiert	schlechtes Betriebsklima	Anzahl	14	13	12	39
		Erwartete Anzahl	16.0	6.2	16.8	39.0
	gutes Betriebsklima	Anzahl	137	46	147	330
		Erwartete Anzahl	135.0	52.8	142.2	330.0
Gesamt	Anzahl	151	59	159	369	
	Erwartete Anzahl	151.0	59.0	159.0	369.0	

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	10.010 <sup>a</sup>	2	.007
Likelihood-Quotient	8.447	2	.015
Zusammenhang linear-mit-linear	.276	1	.600
Anzahl der gültigen Fälle	369		

<sup>a</sup> 0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 6.24.

Ergebnis: Da die Differenz zwischen erwarteten und tatsächlichen Häufigkeiten nicht übermäßig groß ausfällt, muss das Ergebnis vorsichtig interpretiert werden. Die Ausprägung des Betriebsklimas hängt jedoch mit der Begründung, warum Mobbing in dem Arbeitsumfeld noch nicht beobachtet worden ist, zusammen. Bei einem schlechten Betriebsklima sagen die Befragten häufiger als erwartet, dass sie sich nicht um solche Handlungen kümmern. Zugleich führen bei einem schlechten Betriebsklima die Befragten weniger als erwartet aus, dass sie sicher sind, dass Mobbinghandlungen bei ihnen nicht vorkommen. Bei gutem Betriebsklima verhält es sich genau umgekehrt. Dies könnte auf eine bewusste Ignoranz von Mobbinghandlungen unter dem Einfluss eines allgemein schlechten Betriebsklimas und eine optimistischere Grundstimmung hinsichtlich der Mobbingwahrscheinlichkeit bei gutem Betriebsklima hindeuten.

## **7 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse sowie Ausblick: Die besondere Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Fokus zwischen Führung, Betriebsklima und Mobbing**

### **7.1 Zusammenfassende Darstellung der Arbeit**

Die Herausforderung dieser Arbeit lag darin, die aktuelle und zugleich komplexe Thematik Mobbing mit ihren vielfältigen Verbindungslinien in einem Wirtschaftsunternehmen zu untersuchen. Darüber hinaus war es reizvoll, die noch in vielerlei Hinsicht unbefriedigende Forschungssituation mit den Ergebnissen einer großangelegten Mitarbeiterbefragung aufzuhellen. Daraus ergab sich insgesamt folgendes Vorgehen:

Zunächst wurde in Kapitel 1 (Einführung und Problemstellung) zur Gesamtproblematik des Phänomens Mobbing hingeführt und dafür sensibilisiert.

Daran anschließend beschäftigte sich Kapitel 2 (Betriebliches Gesundheitsmanagement als Baustein für ein „gesundes“ Unternehmen) mit den Grundzügen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und hier insbesondere mit den einzelnen zugehörigen Qualitätselementen sowie deren Vernetzung und Implementierung.

Darauf aufbauend lieferte Kapitel 3 (Schutz vor Mobbing als wesentliche Facette eines funktionierenden Gesundheitsmanagements) zunächst den definitorischen Rahmen und die nötigen Begriffsabgrenzungen zu Bullying, Bossing, sexueller Belästigung sowie Diskriminierung. In Erweiterung dieser Basis wurden daraufhin die Ursachen und die Auswirkungen von Mobbing für Unternehmen und Mitarbeiter detailliert herausgestellt. Im Anschluss daran wurde vor allem auf die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen über eine Betriebsvereinbarung sowie frühzeitiges direktes Eingreifen über kommunikative Maßnahmen der betroffenen Personen hingeführt. In diesem Zuge nahm der Mobbingberater im Rahmen eines Gesundheitsmanagements eine hervorgehobene Bedeutung ein.

Das Kapitel 4 (Die Bedeutung des Betriebsklimas zur Entstehung von Mobbing) spannte den Bogen zum besonders bedeutsamen Betriebsklima, da dieses unmittelbar mit Mobbinghandlungen, dem Aspekt der Führung und dem Informationsmanagement in Verbindung steht.

Daran anknüpfend war es nun notwendig genauer den Aspekt der Führung zu beleuchten (Kapitel 5: Die Tragweite der Führung im Hinblick auf die negative Kommunikation und die Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement): Hier kristallisierte sich der kooperative Führungsstil mit seinen Grundausprägungen - Teilnahme und Teilhabe - als möglicherweise besonders hilfreich zur Mobbing-Prävention heraus. Insbesondere wurde hier die Bedeutung der Führungskraft als Kommunikations- und Gesundheitsmanager herausgestellt.

Um Licht ins Dunkel der noch unbefriedigenden Forschungssituation zu bringen, wurde in Kapitel 6 (Planung und Durchführung der Untersuchung) die empirische Grundlage für schriftliche Mitarbeiterbefragungen bei einem weltweit operierenden Elektronik-Unternehmen sowie im öffentlichen Sektor bei der Polizei eines Regierungsbezirkes gelegt, worauf im folgenden noch genauer Bezug genommen wird.

Das vorliegende Kapitel 7 (Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse sowie Ausblick: Die besondere Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Fokus zwischen Führung, Betriebsklima und Mobbing) schafft nun die Verknüpfungen zwischen aufgefächerter Theorie und den gewonnenen empirischen Ergebnissen, um daraus abschließend die jeweiligen Ergebnisse der aufgestellten Hypothesenkomplexe zu formulieren.

Aufgrund des weiten Umfangs der Mobbingthematik ist der Fokus dieser Arbeit besonders auf einen Risikofaktor gerichtet worden: eine wenig unterstützende Führung mit schlechtem Informationsfluss ergänzt um die Qualität des Betriebsklimas. Daraus ableitend ist es allerdings zwingend erforderlich, dass die große Bandbreite dieser Thematik einen Rahmen über ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit speziellen Modulen zur Mobbingprävention und -bekämpfung bekommt. Die Führungskraft erhält in diesem Spannungsfeld zwischen be-

trieblichem Alltag, Mobbing sowie Gesundheitsmanagement als Kommunikations- und Gesundheitsmanager eine besondere Bedeutung.

Wie bereits im vorherigen Kapitel 6 erwähnt, ist die anfangs mit großen Schwierigkeiten verbundene Suche nach geeigneten Untersuchungsfeldern mit einer schriftlichen Befragung bei einem Elektronikunternehmen, das hauptsächlich als Zulieferfirma für die Automobilindustrie arbeitet, abgeschlossen worden. In diesem Unternehmen ist die gesamte Belegschaft von 1.755 Mitarbeitern (ohne Auszubildende) schriftlich befragt worden. Für das weitere Verfahren wurden als Stichprobengröße 690 Mitarbeiter (39,3%) ausgewiesen.

Darüber hinaus wurde die inhaltlich gleiche schriftliche Befragung bei einer Polizeiinspektion in einer niedersächsischen Großstadt sowie eine identische Befragung bei einer Polizeieinheit innerhalb der gleichen Bezirksregierung durchgeführt. Beide Rücklaufquoten lagen ebenfalls bei knapp unter 40%. Die Stichproben bei der Polizei wurden als Pretests im Vorfeld zur eigentlichen Studie erhoben. Im weiteren Verlauf wurden sie nur noch zum Vergleich herangezogen.

Die Untersuchung hatte insgesamt das Ziel, die Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation, die in mehr oder weniger allen Bereichen, Abteilungen, Arbeitsgruppen etc. vorkommen, in ihrer Verbindung zum Mobbing zu überprüfen. Es sind für diese Arbeit drei verschiedene Hypothesenkomplexe formuliert worden, die im Anschluss daran getestet wurden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden im weiteren Verlauf die ermittelten Ergebnisse direkt mit den formulierten Hypothesen gespiegelt, um die wesentlichen und auch für die Arbeit relevanten Ergebnisse unmittelbar und prägnant hervorzuheben. Weitere vertiefende Details und auch Tabellen zu den Hypothesenkomplexen und Hypothesentests sind im Kapitel 6 ausführlich dargestellt.

## **7.2 Ausblick und Schlussbetrachtung: Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen betrieblichem Alltag, Mobbing und Gesundheitsmanagement**

In den letzten Jahren hat das Thema Mobbing ein zunehmendes Interesse in der betrieblichen Praxis und in der Forschung gefunden.<sup>331</sup> Die empirischen Befunde sind trotz des steigenden wissenschaftlichen Interesses noch immer bruchstückhaft. Das mag durch den Umstand mit bedingt sein, dass Mobbing ein Resultat verschiedenster Ursachen darstellt, in empirischen Felduntersuchungen aber nur wenige isoliert untersucht werden können. Die vorliegende Studie bildet hier zwar keine Ausnahme, beleuchtet jedoch einen bisher trotz seiner hohen Relevanz vernachlässigten Gesichtspunkt unter den Mobbingursachen.

Aufbauend auf der Erörterung des aktuellen Forschungsstandes wurde Mobbing als sozialer Stressor mit seinen vielfältigen Ausprägungen in den Kapiteln drei bis fünf in seinen Erscheinungsformen dargestellt. Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit werfen ein neues Licht auf die Arbeitssituation der Befragten und die Determinanten der Arbeitssituation. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass der Einfluss verschiedener Führungsstile unterschiedliche Auswirkungen auf den Mobbingverlauf hat und damit das Betriebsklima entscheidend beeinflusst. Des Weiteren kann die Ableitung getroffen werden, dass der jeweils praktizierte Führungsstil ganz wesentlich zur Ausgestaltung des Betriebsklimas beiträgt.

Es hat sich herauskristallisiert, dass das Betriebsklima die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing in unterschiedlichem Maße beeinflusst.<sup>332</sup> Aufgrund der Ergebnisse kann die allgemeingültige Aussage getroffen werden: Je besser das Betriebsklima, desto geringer ist die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing. Das Betriebsklima ist abhängig von einer Reihe von strukturellen und sozialen Einflussfaktoren, natürlich auch von der Ausprägung des Mobblings selbst. Zukünftige Forschungen werden hier ein ertragreiches Feld finden. Insbesondere zur Überprüfung der Rückwirkungen von „Konsequenzen“ (wie Mobbing) auf die „Ursachen“ (wie z.B. das Betriebsklima) reichen Querschnittsuntersuchungen nicht

---

<sup>331</sup> Vgl. Zapf (1999), S. 1.

<sup>332</sup> Vgl. Boye/Jones (1997).

aus. Solche Probleme lassen sich nur mit Hilfe von Längsschnittuntersuchungen klären.

Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich auf soziale Aspekte bei Mobbingaktivitäten. Eine besondere Beachtung hat neben dem Führungsstil auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten erfahren. Ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter ausreichend informiert, auf Klarheit der aufgabenbezogenen Informationen achtet und zudem für einen hohen Informationsfluss sorgt, verringert die Wahrscheinlichkeit eines Auftretens von Mobbingfällen. Ebenso kann Lob und Anerkennung für gute Leistungen der Mitarbeiter sorgen, wenn zusätzlich Unterstützung und Aufsicht bei der Erledigung von Aufgaben vorgenommen wird, was gleichfalls eine Reduzierung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing zur Folge hat.

Ferner sind in diesem Kontext auch neue Erkenntnisse im Hinblick auf ein positives Vorgesetztenverhalten ermittelt worden. Intensivieren Vorgesetzte die Teambildung sowie Zusammenarbeit der Mitarbeiter und kümmern sie sich darüber hinaus auch noch um die Belange der Mitarbeiter im Hinblick auf deren persönliche Entwicklung, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass weniger Mobbingfälle auftreten.

Kurz: Ein wirklich gelebter - und nicht nur propagierter - kooperativer Führungsstil hat ebenso wie ein positives Führungsverhalten entscheidenden Einfluss auf das Betriebsklima und senkt somit die Auftretenswahrscheinlichkeit von Mobbing.

Neben diesen sozialen Determinanten des Mobbings gibt es eine Reihe weiterer struktureller Einflussgrößen. Es ist zu vermuten, dass Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit selbst, wie die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens oder die Bedingungen der Arbeitsausführung, mobbingbegünstigend oder -verschärfend wirken können. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass es Interaktionseffekte zwischen den sozialen und strukturellen Bedingungsfaktoren von Mobbing gibt. Diese können aber nur im Rahmen einer übergreifenden Theorie eingeordnet werden, die bisher noch nicht existiert.

Die an dieser Stelle dargestellten Überlegungen und Ergebnisse lassen eine Reihe weiterer Fragen für die Praxis offen, die in zukünftigen Untersuchungen beantwortet werden können. Dazu gehören z.B. Instrumente, die bereits bei der Auswahl von Führungskräften eingesetzt werden könnten. Ferner wird die Frage interessant, inwieweit auch motivationale Vorkehrungen aller Beteiligten zur Verbesserung der Betriebsklimas beitragen können. Auch eine Intensivierung der Forschung im Bereich der praktischen Interventionen bei bereits vorhandenen Mobbinghandlungen wird mit großer Wahrscheinlichkeit im Rahmen der zunehmenden Wettbewerbssituation eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit darstellen müssen. Ferner könnte ein von Sonntag schon aufgegriffener Themenkomplex auch im von mir untersuchten Zusammenhang nähere Aufmerksamkeit und Vertiefungsbedarf verdienen: Ihre durchgeführte Metaanalyse hat hervorgebracht, „... dass Zusammenhänge bestehen zwischen Stressoren und Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit, zwischen Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit sowie zwischen Regulationsanforderungen und Arbeitszufriedenheit. In der Tendenz sind die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit höher als zwischen Arbeitsbedingungen und psychischer Gesundheit.“<sup>333</sup>

Die vorliegende Arbeit hatte auch zum Ziel, die Probleme der negativen Kommunikation in Organisationen darzustellen, damit gezielte Maßnahmen zur Reduzierung bzw. Abstellung dieser Phänomene eingeleitet werden können.<sup>334</sup>

Insbesondere ist es die Pflicht von Führungskräften, interaktive Beziehungen in ihren Organisationseinheiten zu beobachten, zu analysieren und positiv zu gestalten: „Die unsinnigste und destruktivste Form der Konfliktaustragung am Arbeitsplatz ist mit Sicherheit Mobbing, Bullying oder Bossing, sie verbreiten sich in Unternehmen immer dann, wenn der Nährboden dafür vorhanden ist.“<sup>335</sup> Das heißt aber auch, dass ein eventuell vorhandenes Mobbingopfer uneingeschränkte Unterstützung erhalten sollte. Im Idealfalle muss die Führungskraft stets die Rolle des Schlichters, Coachs sowie Prozessberaters übernehmen und damit Schi-

---

<sup>333</sup> Sonntag (1996), S. 123.

<sup>334</sup> Vgl. Adams (1992), S. 48 ff.

<sup>335</sup> Brinkmann (2002), S. 176.

kanen im Keim ersticken. Darüber hinaus ist es allerdings von größter Wichtigkeit, dass Mobbingberater als ausgewiesene Experten im Rahmen eines im Unternehmen wirklich gelebten und praktizierten Gesundheitsmanagements auf der rechtlichen Grundlage einer Betriebsvereinbarung „Mobbing“ implementiert sowie mit Handlungskompetenzen versehen werden.

Aktuell kann in diesem Zusammenhang eine repräsentative Untersuchung in Deutschland mit mehr als 4000 Interviews zum Mobbing-Thema des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund (Studie veröffentlicht in 2002<sup>336</sup>) angeführt werden: „Die Forscher ermittelten eine Mobbing-Quote von 2,5 bis drei Prozent. Das heißt, rund 1,2 Millionen Arbeitnehmer werden von Kollegen und/oder Vorgesetzten drangsaliert...“<sup>337</sup> Dazu und zu den bereits in Kapitel 3.3.6 dargelegten betriebswirtschaftlichen Kosten, die durch Mobbing entstehen, gibt es zu ergänzen, dass seit dem 01.08.2002 die Arbeitgeber zur Zahlung von Schmerzensgeld verpflichtet sind, wenn sie ihre Beschäftigten nicht hinreichend vor Mobbing-Übergriffen und sexueller Belästigung schützen (Zweites Gesetz zur Änderung schadensersatz-rechtlicher Vorschriften).<sup>338</sup>

Für die meisten Vorgesetzten bleibt allerdings aufgrund des terminlich angespannten Arbeitsalltags inklusive der strategischen Aufgaben - trotz häufig anderer verbaler Absichten - in der Regel wenig Zeit für die unmittelbare Mitarbeiterführung. Dennoch sollten bei einer zukunftsorientierten Führung zeitliche Freiräume für ein ganzheitliches, aber auch individuelles Handeln geschaffen werden, um die vielschichtigen Aufgaben eines erfolgreichen Kommunikations- und Gesundheitsmanagers leisten zu können. Somit wird aber auch in diesem Zusammenhang wieder die besondere Relevanz eines Mobbingberaters als unterstützende, präventive und aktive Institution deutlich.

Um an dieser Stelle den Bogen zu spannen, müssen folgende Aspekte festgehalten werden: Generell ist für ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement zunächst die Sensibilisierung der Unternehmensspitze und nachgelagert der Füh-

<sup>336</sup> Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff (2002).

<sup>337</sup> Wittlich/Desselberger (2002), S. 62.

<sup>338</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/reihbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200> (07.08.2002).

rungskräfte dahingehend nötig, dass die eigenen Mitarbeiter mit ihrem Know-how, Motivation sowie Gesundheit als wichtigste Träger des Unternehmenserfolges in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht zu sehen sind (Menschenbild). Ein Gesundheitsmanagement muss als veränderte Grundeinstellung in das tägliche Denken und Agieren der Führungspersonen Einzug halten. Nur Mitarbeiter, die sich mit ihrem Umfeld identifizieren, miteingebunden sind, gerecht behandelt, sowie gefordert und auch gefördert werden, sind zufriedener Mitarbeiter: Damit wird bereits eine Mobbing-Prävention geleistet. Gleichzeitig wird hiermit von den Führungskräften auch schon ein Gesundheitsmanagement praktiziert, denn in einem „gesunden“ Unternehmen sind die Strukturen und Prozesse so ausgerichtet, dass sie die Mitarbeiter-Gesundheit fördern.<sup>339</sup> Das gemeinsame Festschreiben von Werten für das tägliche Miteinander wie offene Kommunikation, Wertschätzung, Informationsteilung und soziale Verantwortung ist hier ein erster Schritt, der im folgenden mit Leben erfüllt werden muss. Hierzu ist jeder einzelne aufgefordert, einen Beitrag zu leisten, der sich langfristig aber nur durchsetzen wird, wenn die Thematik von den Vorgesetzten vorgelebt wird. Eingebettet werden sollte dieser Prozess insgesamt in den Aufbau diverser Bausteine (analog Abbildung 4 auf Seite 27), von denen hier Information/Kommunikation, Aufklärung/Beratung, Gesundheitsberichterstattung, psychosoziale Betreuung und Mitarbeiterbeteiligung nochmals explizit hervorgehoben werden sollen. Da das betriebliche Gesundheitsmanagement immer ein gesamtunternehmerisches Anliegen sein muss, sollten diesbezüglich Gesundheitswesen, Arbeitsschutz, Personalwesen sowie Betriebs-/Personalrat miteinander vernetzt werden, damit eine kooperative und effektive Zusammenarbeit entsteht.

Damit gliedert sich die Mobbing-Thematik eindeutig in ein lebendiges und verantwortungsbewusstes betriebliches Gesundheitsmanagement ein. Flankiert werden sollte dieser Prozess der Mobbingprävention und -bekämpfung wie aufgezeigt mit der gemeinsamen unternehmensweiten Ausarbeitung sowie Umsetzung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung, die als verbindlicher Rechtsrahmen die Grundlage für ein „gesundes“ Unternehmen darstellt. Zudem sollte hinreichend transparent geworden sein, dass die Mobbing-Thematik im Unternehmen deutlich

---

<sup>339</sup> Vgl. Nieder (2000), S. 155.

angesprochen sowie die Existenz von ausgewiesenen Mobbingberatern vor Ort hinreichend kommuniziert werden sollte.

Zusammenfassend kann folgendes konstatiert werden: „Gesundheitsmanagement nutzt den Mitarbeitern und dem Unternehmen. Es führt zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden beim einzelnen Mitarbeiter und leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung von Qualität und Produktivität und damit zum Unternehmenserfolg.“<sup>340</sup>

---

<sup>340</sup> Hartz (2000), S. 161.

## **Literaturverzeichnis**

### **Adams, A. (1992)**

Holding out against workplace harassment and bullying. In: Personnel Management, Oktober 1992, S. 48-50.

### **Ahlers, F. (1996)**

Zukunftsorientierte Personalführung: Sinnstiftung und -vermittlung als Führungsaufgabe. In: Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.), Zukunftsorientiertes Management: Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt a.M. 1996, S. 71-82.

### **Ausfelder, T. (2000)**

Mobbing: Konflikte am Arbeitsplatz erkennen, offen legen und lösen, München 2000

### **Badura, B. (2000)**

Einleitung. In: Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement: Beispiele aus der Arbeitswelt, Gütersloh 2000, S. 21-36

### **Beckmann, J. / Zimolong, B. / Stapp, M. / Elke, G. (2001)**

Personalmanagement erfolgreicher Betriebe. In: Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen, Wiesbaden 2001, S. 49-82

**Beermann, B. / Meschkutat, B. (1995)**

Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung, Sonderschrift S. 38, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund 1995

**Bentele, G. / Steinmann, H. / Zerfaß, A. (1996)**

Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven, Berlin 1996

**Berkel, K. (1997)**

Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg 1997

**Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (2004)**

Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik: Vorschläge der Expertenkommission, 2. Auflage, Gütersloh 2004

**Bihl, G. (1993)**

Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten für die Personalführung?. In: von Rosenstiel, L./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H. E./Streich, R. K. (Hrsg.), Wertewandel: Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 83-94

**Bilitza, U.-V. (1997)**

Das Lernen in und von Organisationen. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung, 7. Jg., 1997, S. 31-34

**Böckmann, W. (1980)**

Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung, Stuttgart 1980

**Bögel, R. (1999)**

Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.), Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1999, S. 729-743

**Bokranz, R. (1994)**

Grundsachverhalte zur Betriebsorganisation. In: Gros, E. (Hrsg.), Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie: Eine Einführung, Göttingen 1994, S. 167-204

**Bortz, J. (1993)**

Statistik. Für Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Berlin 1993

**Boye, M. W. / Jones, J. W. (1997)**

Organizational culture and employee counterproductivity. In: Giacalone, R. A./Greenberg, J. (Hrsg.), Antisocial Behaviour in Organizations, Sage, Thousand Oaks, 1997, S. 18-36

**Brandenburg, U. (2004)**

Fallstudie zum Gesundheitsmanagement aus der Automobilindustrie - Die Volkswagen AG. In: Meifert, M./Kesting, M. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven, Berlin/Heidelberg 2004, S. 305- 318

**Briam, K.-H. / Brandenburg, U. / Marschall, B. (2000)**

Anti-Mobbing in der Praxis - Volkswagen AG. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement: Beispiele aus der Arbeitswelt, Gütersloh 2000, S. 223-238

**Brinkmann, R. D. (2002)**

Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz: Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten, 2. Auflage, Heidelberg 2002

**Brommer, U. (1995)**

Mobbing – Psycho-Krieg am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann, München 1995

**Bruhn, M. (1997)**

Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997

**Carmines, E. G. / Zeller, R. A. (1979)**

Reliability and validity assessment, Quantitative Applications in the Social Sciences 17, London 1979

**D'Alessio, N. / Oberbeck, H. (1998)**

Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES)/ Institut für Sozialforschung (IfS)/ Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Berlin 1998, S. 13-55

**D'Alessio, N. / Oberbeck, H. (1999)**

„Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: Institut der Bundesanstalt für Arbeit (IAB)/Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES)/Institut für Sozialforschung (IfS)/Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99, Berlin 1999, S. 157-180

**Derr, D. (1995)**

Fehlzeiten im Betrieb: Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien, Köln 1995

**DGB (1997)**

Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, Informationen zur Angestelltenpolitik, DGB-Bundesvorstand, 03/97, Düsseldorf 1997

**DGFP-Autorenteam (2000)**

Die Lernende Organisation als Management- und Führungskonzept. In: Personalführung, 32. Jg., 2000, Heft 3, S. 84-86

**Diergarten, E. (1994)**

Mobbing: Wenn der Arbeitsalltag zum Alptraum wird, Köln 1994

**Dittrich, E. (2004)**

Kein Ende der Hierarchien – Formen zentralisierter Dezentralisierung beim Umbau von Unternehmen, DFG-Forschungsprojekt: „Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Vernetzung: Mittelständische Unternehmen im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Soziologie, Magdeburg 2004

**Esser, A. (2003)**

Mobbing. In: Auhagen, A. E./Bierhoff, H.-W. (Hrsg.), Angewandte Sozialpsychologie: Das Praxishandbuch, Weinheim/Basel/Berlin 2003, S. 394-408

**Esser, A. / Wolmerath, M. (1999)**

Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1999

**Fischer, L. / Wiswede, G. (1997)**

Grundlagen der Sozialpsychologie, München/Wien 1997

**Fisseni, H.-J. (1997)**

Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, Göttingen 1997

**Franke, J. (1980)**

Sozialpsychologie des Betriebes, Stuttgart 1980

**Fuchs-Heinritz, W. / Lautmann, R. / Rammstedt, O. / Wienold, H. (1995)**

Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1995

**Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997a)**

Mobbing. In: Arentzen, U./Lörcher, U./Hadelers, T. (Red.), Gabler Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1997, S. 2647

**Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997b)**

Fluktuation. In: Arentzen, U./Lörcher, U./Hadelers, T. (Red.), Gabler Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1997, S. 1359

**Glasl, F. (1992)**

Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern/Stuttgart 1992

**Gottschall, D. (1992)**

Management Optimal, die Psychodynamik erfolgreicher Unternehmensführung, Frankfurt a.M. 1992

**Graeff, P. (1999)**

Kommunikation und Kooperation in sozialen Organisationen. In: Boskamp, P./ Knapp, R. (Hrsg.), Führung und Leitung in sozialen Organisationen, 2. Aufl., Neuwied/Kriftel 1999, S. 109-140

**Grünwald, M. / Hille, H.-E. (2003)**

Mobbing im Betrieb – Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten, München 2003

**Gutmark, J. (1994)**

Zwischenmenschliche Kommunikation. In: Gros, E. (Hrsg.), Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie: Eine Einführung, Göttingen 1994, S. 29-56

**Hartz, P. (2000)**

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement: Beispiele aus der Arbeitswelt, Gütersloh 2000, S. 159-161

**Hentze, J. (1995)**

Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 6. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1995

**Hentze, J. / Brose, P. (1990)**

Personalführungslehre, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1990

**Hentze, J. / Kammel, A. / Lindert, K. (1997)**

Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1997

**Herbst, D. (1999)**

Interne Kommunikation, Berlin 1999

**Hesse, J. / Schrader, H. C. (1995)**

Krieg im Büro: Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst, Frankfurt a.M. 1995

**Hinz-Büttner, G. (1998)**

Evaluierung der Umsetzungskampagne der Betriebsvereinbarung 2/96 „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ bei der VW AG, Bielefeld 1998

**Höfle, M. / Zinke, E. / Brückner, B. / Kramer-Berning, N. (2002)**

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Von der Arbeitssicherheit zur betrieblichen Gesundheitsförderung - Das Arbeitsschutz-System - neue Ansätze und Perspektiven, Kissing 2002

**Holzbecher, M. / Meschkutat, B. (1998)**

Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien -, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S. 49, Dortmund/Berlin 1998

**Hoss, D. (1996)**

Personalwirtschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. In: Personal, 48. Jg., 1996, Heft 12, S. 632-634

**IG Metall (1997)**

Mobbing - wo andere leiden, hört der Spaß auf - Informationen für Betriebsratsmitglieder und Beschäftigte, Industriegewerkschaft Metall – Vorstand, Frankfurt a.M. 1997

**Jancik, J. M. (2002)**

Betriebliches Gesundheitsmanagement : Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken, Wiesbaden 2002

**Jung, H. (1999)**

Personalwirtschaft, 3. Aufl., München 1999

**Kador, F.-J. (1993)**

Unternehmerische Personalpolitik, 4. Aufl., Köln 1993

**Kesting, M. / Meifert, M. (2004)**

Strategien zur Implementierung des Gesundheitsmanagements im Unternehmen. In: Meifert, M./Kesting, M. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven, Berlin/Heidelberg 2004, S. 29-39

**Kim, J.-O. / Mueller, C. W. (1978)**

Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues, Quantitative Applications in the Social Sciences 14, London 1978

**Klages, H. (1993)**

Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: von Rosenstiel, L./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H. E./Streich, R. K. (Hrsg.), Wertewandel: Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, Stuttgart 1993, S. 1-15

**Knorz, C. / Zapf, D. (1996)**

Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., 1996, Heft 1, S. 12-21

**Kramer, G. (1993)**

Die Betriebskampfgruppe im Einsatz. Mobbing – ein unfairer Sport, Frankfurter Rundschau, 13.02.1993, S. ZB 5

**Kratz, H.-J. (2000)**

Mobbing: erkennen, ansprechen, vorbeugen, 2. Aufl., Wien 2000

**Kraus, W.-D. / Kraus, R. (2000)**

Mobbing: die Zeitbombe am Arbeitsplatz, 3. Aufl., Renningen-Malmsheim 2000

**Leymann, H. (1995)**

Einführung: Mobbing – Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In: Leymann, H. (Hrsg.), Der neue Mobbing-Bericht, Reinbek bei Hamburg 1995, S. 13-26

**Leymann, H. (1999)**

Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek bei Hamburg 1999

**Liepmann, D. / Felfe, J. (2002)**

Gesundheitsförderung in der Arbeit. In: Schwarzer, R./Jerusalem, M./Weber, H. (Hrsg.), Gesundheitspsychologie von A bis Z, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 2002, S. 163-166

**Lilge, H. G. / Steinle, C. (1985)**

Führungsgrundsätze: Instrument der Unternehmenskultur. In: Management-Zeitschrift Industrielle Organisation, 54.Jg., 1985, Heft 1, S. 25-27

**Linneweber, V. (2004a)**

Was weiß die Sozialpsychologie über Gruppen und Teams? In: Velmerig, C.O./Schattenhofer, K./Schrappner, C. (Hrsg.), Teamarbeit: Konzepte und Erfahrungen - eine gruppendynamische Zwischenbilanz, Weinheim/München 2004, S. 19-34

**Linneweber, V. (2004b)**

„Wie Du mir, so ich Dir“ - ein „Muss“ in interpersonellen Konflikten? In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Ed.), Aufklären - Arbeitshilfe 2004, S. 15-18

**Lück, H. E. (1990)**

Einführung in die Psychologie sozialer Prozesse, 2. Aufl., Hagen 1990

**Macharzina, K. (1990)**

Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung, Wiesbaden 1990

**Marschall, B. / Brandenburg, U. (1998)**

Verbesserung der Gesundheitsquote durch intelligentes Gesundheitsmanagement. In: Brandenburg, U. / Kuhn, K. / Marschall, B. (Hrsg.), Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb: Instrumente und Konzepte zur Erhöhung der Gesundheitsquote, Dortmund/Berlin 1998, S. 7-18

**McGregor, D. (1960)**

The human side of enterprise, New York 1960; deutsch: Der Mensch im Unternehmen, 3. Aufl., Düsseldorf 1973

**Meifert, M. / Kesting, M. (2004)**

Glossar. In: Meifert, M. / Kesting, M. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven, Berlin/Heidelberg 2004, S. 339-342

**Meschkat, B. / Stackelbeck, M. / Langenhoff, G. (2002)**

Der Mobbing-Report: Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 951, Dortmund/Berlin 2002

**Miller, K. L. (2000)**

They Call It 'Mobbing'. In: Newsweek, Vol. 136, 2000, Heft 7, S. 44-46

**Mittelstaedt, I. (1998)**

Mobbing und Emotionen: Aspekte einer Organisationspsychologie, München/Mering 1998

**Naase, C. (1978)**

Konflikte in der Organisation, Stuttgart 1978

**Neuberger, O. (1977)**

Organisation und Führung, Stuttgart u.a. 1977

**Neuberger, O. (1995)**

Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995

**Neuberger, O. (1999)**

Mobbing: übel mitspielen in Organisationen, 3. Aufl., München/Mering 1999

**Nieder, P. (2000)**

Führung und Gesundheit: Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In: Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen - Grundlagen, Konzepte und Evaluation, Weinheim/München 2000, S. 149-161

**Niedl, K. (1995)**

Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, Personalwirtschaftliche Schriften, Band 4, München/Mering 1995

**Oberbeck, H. / Neubert, J. (1992a)**

Einleitung. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES)/Institut für Sozialforschung (IfS)/Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992, Berlin 1992, S. 9-13

**Oberbeck, H. / Neubert, J. (1992b)**

Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre – vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/ Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES)/Institut für Sozialforschung (IfS)/Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992, Berlin 1992, S. 15-25

**Oechsler, W. A. (2000)**

Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 7. Aufl., München/Wien 2000

**Philips (1994)**

The Philips Way - Unsere Werte, Hamburg 1994

**Pikas, A. (o.J.)**

The Common Concern Method for the treatment of Mobbing. In: Roland, E./Munthe, E. (Hrsg.), Bullying: An international Perspektive, London o.J., S. 91-104

**Piwinger, M. (1996)**

Die Rolle von Dialogkonzepten bei der Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen: Das Beispiel von Vorwerk & Co. In: Bentele, G./Steinmann, H./ Zerfaß, A. (Hrsg.), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen - Perspektiven, Berlin 1996, S. 147-166

**Regnet, E. (1999)**

Der Weg in die Zukunft – Neue Anforderungen an die Führungskraft. In: v. Rosenstiel, L. / Regnet, E. / Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart 1999, S. 47-59

**Resch, M. (1994)**

Wenn Arbeit krank macht, Frankfurt a.M./Berlin 1994

**Retter, E. (1996)**

Manager im Kommunikationskraftfeld. Die Wechselbeziehung zwischen Kommunikation und Kultur im Unternehmen unter Berücksichtigung psychologischer und kommunikativer Persönlichkeitsmerkmale, Frankfurt a.M. u.a. 1996

**Richter, G. (1996)**

Führungsinstrument Kommunikation: die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten, Wiesbaden 1996

**Roethlisberger, F. J. / Dickson, W. J. (1956)**

Management and the worker, Cambridge, Massachusetts 1956

**Ropohl, R. (2001)**

Schutz gegen Mobbing verstärkt. In: Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. 180, 04.08.2001, S. III/1

**Rudow, B. (2004)**

Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen, München 2004

**Rupprecht-Stroell, B. (2000)**

Mobbing - nicht mit mir!, München 2000

**Schein, E. H. (1980)**

Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980

**Schein, E. H. (1995)**

Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M./New York 1995

**Schlaugat, K. (1999)**

Mobbing am Arbeitsplatz: eine theoretische und empirische Analyse, München/Mering 1999

**Schnell, R./ Hill, P. B./ Esser, E. (1999)**

Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München/ Wien 1999

**Scholl, D. (1996)**

Personalausbildung, Wiesbaden 1996

**Scholz, C. (2000)**

Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000

**Scholz, C. / Hofbauer, W. (1990)**

Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990

**Schulze, S. (1996)**

Mobbingzone Büro - Der Anti-Mobbing-Ratgeber, München 1996

**Sonntag, S. (1996)**

Arbeitsbedingungen und psychisches Befinden bei Frauen und Männern. Eine Metaanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., 1996, Heft 3, S. 118-126

**Sonntag, S. (2000)**

Excellent Performance: The Role of Communication and Cooperation Processes. In: Applied psychology, Bd. 49, 2000, Heft 3, S. 483-497

**Sperka, M. (1996)**

Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage, Essen 1996

**Staehe, W. H. (1999)**

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999

**Steinle, C. (1978)**

Führung: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

**Steinle, C. (1992)**

Führungsstil. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 966-980

**Steinle, C. (1995)**

Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre? Mehrebenenanalytische Skizze zur führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1995, S. 285-307

**Steinle, C. / Eggers, B. / ter Hell, A. (1994)**

Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskulturen. In: Journal für Betriebswirtschaft, 44. Jg., 1994, Heft 3-4, S. 129-148

**Stroebe, R. W. / Stroebe, G. H. (1996)**

Grundlagen der Führungsstile, Arbeitshefte Führungspsychologie, Heidelberg 1996

**Strutz, H. (1993)**

Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993

**Tannenbaum, R. / Schmidt, W. H. (1958)**

How to choose a leadership pattern. In: Harvard Business Review, 36. Jg. March/April 1958, S. 95-101

**Thiehoff, R. (2004)**

Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagement - Zum Return on Investment der Balance zwischen Lebens- und Arbeitswelt. In: Meifert, M. / Kesting, M. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven, Berlin/Heidelberg 2004, S. 57-77

**Tonnemacher, J. (1998)**

Mitarbeiterkommunikation. In: Merten, K. / Zimmermann, R. (Hrsg.), Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied / Kriftel 1998, S. 99-105

**Ulich, E. (1994)**

Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994

**Volkswagen AG (1983)**

Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarung 01/83, Wolfsburg 1983

**Volkswagen AG (1996)**

Betriebsvereinbarung Nr. W 3/96, Regelungspapier Teamarbeit, Wolfsburg 1996

**Volkswagen AG (1997)**

Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz: Eine Information für Betroffene und Beteiligte, Wolfsburg 1997

**Volkswagen Coaching GmbH (1997)**

Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (BV 2/96), Schulungsunterlagen, Wolfsburg 1997

**von Rosenstiel, L. (1999)**

Grundlagen der Führung. In: v. Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1999, S. 3-24

**Walter, H. (1993)**

Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt/New York 1993

**Wellhöner, L. (2001)**

„Mobbing ist Ergebnis mehrerer Ursachen“. In: Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. 186, 11.08.2001, S.III/1

**Wever, U. A. (1989)**

Unternehmenskultur in der Praxis: Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, Frankfurt a.M. (1989).

**Wiedemann, H. (1996)**

Mitarbeiter richtig führen. Motivation - Partizipation - Kommunikation, Ludwigshafen/ Rhein u.a. 1996

**Wiswede, G. (1991)**

Soziologie, 2. Aufl., Landsberg a. Lech 1991

**Wittlich, S. / Desselberger, A. (2002)**

Der Feind im Büro. In Focus, 2002, Nr. 20, 13.05.2002, S. 60-74

**Wunderer, R. (1995)**

Kooperative Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1369-1386

**Wunderer, R. (1997)**

Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1997

**Wunderer, R. (2000)**

Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 3. Aufl., Neuwied/Kriftel 2000

**Wunderer, R. (2001)**

Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 4. Aufl., Neuwied/Kriftel 2001

**Wunderer, R. (2003)**

Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 5. Aufl., München/Neuwied 2003

**Wunderer, R. / Grunwald, W. (1980)**

Führungslehre, Bd. I: Grundlagen der Führung, Bd. II: Kooperative Führung, Berlin u.a. 1980

**Zander, E (1982)**

Taschenbuch für Führungstechnik, 6. Aufl., Heidelberg 1982

**Zander, E. (1995)**

Führungsstil und Personalpolitik im Wandel. In: Personal, 47. Jg., 1995, Heft 5, S. 238-241

**Zapf, D. (1999)**

Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43. Jg., 1999, S. 1-25

**Zimbardo, P. G. / Gerrig, R. J. (2004)**

Psychologie, 16. Aufl., München 2004

**Zuschlag, B. (1997)**

Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz; erfolgreiche Mobbing-Abwehr durch systematische Ursachenanalyse, 2. Aufl., Göttingen 1997

**Internetadressen**

[www.lifeline.de/experte/arbeitsmedizin/messages/1074.html](http://www.lifeline.de/experte/arbeitsmedizin/messages/1074.html) (06.12.2000)

[www.uni.de/jobsandcash/mob2.html](http://www.uni.de/jobsandcash/mob2.html) (07.09.2001)

[www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/reihbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200](http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/reihbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200)  
(07.08.2002)

[www.sozialversicherung.at/esvapps/page/page\\_esp?p\\_pageid=110&p\\_id=5&p\\_menuid=4651](http://www.sozialversicherung.at/esvapps/page/page_esp?p_pageid=110&p_id=5&p_menuid=4651) (27.05.2004)

**Anhang**

Fragebogen

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

Ziel dieser Untersuchung ist es, die Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation, die in allen Bereichen, Abteilungen und Arbeitsgruppen mehr oder weniger vorkommen, zu untersuchen. Danach sollen Lösungswege aufgezeigt werden, um einen konfliktfreieren Umgang miteinander zu erreichen und somit das Betriebsklima zu verbessern.

Ihre Teilnahme an der Befragung bietet Ihnen die Möglichkeit, die Unternehmenspolitik in diesem Bereich zielgerichtet zu verbessern.

Dieses Vorhaben ist Bestandteil einer wissenschaftlichen Untersuchung. Die Abstimmung mit dem Betriebsrat ist selbstverständlich erfolgt.

Bitte nehmen Sie deshalb an der Befragung teil. Eine hohe Rücklaufquote sichert uns ein zuverlässiges Ergebnis.

Sie können sich darauf verlassen, dass Ihre Antworten absolut anonym und streng vertraulich behandelt werden. Es ist nicht möglich, aus Ihren Angaben auf Ihre Person zurückzuschließen!

Die Bearbeitung des Fragebogens ist relativ einfach. Die meisten Antworten sind so gestaltet, dass Sie nur ankreuzen müssen.

Dazu ein Beispiel:

**Fühlen Sie sich bei der Arbeit von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten:**

	trifft vollkommen zu		trifft nicht zu
- akzeptiert	( 1 )	( 2 )	( 3 ) ( 4 )

Wenn Sie sich in diesem Falle von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten „überwiegend akzeptiert“ fühlen, dann kreuzen Sie ( 2 ) an.

Aus Gründen der Vereinfachung und Verständlichkeit ist in den folgenden Fragen durchgängig die männliche Form angesprochen. Wenn eine Frau Ihre Vorgesetzte, Kollegin oder Mitarbeiterin ist, ersetzen Sie bitte die männlichen Formulierungen gedanklich durch weibliche und beantworten Sie dann die entsprechende Frage.

Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen in dem beiliegenden und zu verschließenden Umschlag bis zum **30.09.2000** ab. Ein dafür vorgesehener Behälter steht vor Ihrem Betriebsratsbüro!

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, so können Sie sich gerne an den Leiter der Untersuchung, Herrn Georg Volk, wenden.

Tel.: 05361- 779705

Fax: 05361- 779706

Mit freundlichen Grüßen

## A. Zu Ihrer Person

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen:

### 1. Alter

- bis 20 Jahre
- 21 bis 35 Jahre
- 36 bis 50 Jahre
- 51 und älter

### 2. Geschlecht

- weiblich
- männlich

### 3. Familiensituation

- alleinlebend
- mit ..... Personen lebend

### 4. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?

- bis ein Jahr
- mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre
- mehr als 6 Jahre bis 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

### 5. Sind Sie ?:

- Angestellter
- Lohnempfänger

Sonstiges: .....

**6. Sind Sie Führungskraft/Vorgesetzter?****Nein****Ja****7. Wie lange arbeiten Sie schon mit Ihrem jetzigen Vorgesetzten zusammen?**

- bis ein Jahr
- mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre
- mehr als 6 Jahre bis 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

**8. Welche Berufsausbildung haben Sie insgesamt?**

- keinen Abschluss
- abgeschlossene Lehre
- Meisterprüfung oder Abschluss einer Fachschule
- Diplom, Magister o.ä.

Sollten mehrere Möglichkeiten auf Sie zutreffen, kreuzen Sie bitte den höchsten Abschluss an!

## B. Betriebsklima

**Wie ist im allgemeinen das „Betriebsklima“ an Ihrem Arbeitsplatz?**

	trifft vollkommen zu		trifft nicht zu
	( 1 )	( 2 )	( 3 ) ( 4 )
- Mit einigen Kollegen hat man oft Streit. Trifft das auch bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Hier wird man bei jeder Kleinigkeit gleich fertiggemacht. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ich muß mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mein Vorgesetzter treibt einen an. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Man muß ausbaden, was die anderen falsch machen. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mein Vorgesetzter teilt die angenehme Arbeit immer bestimmten Leuten zu. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wenn ein Fehler passiert, findet der Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich. Trifft das bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Der normale Arbeitsrhythmus wird von manchen Kollegen immer wieder unterbrochen. Trifft das auch bei Ihnen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## C. Mobbing

Immer häufiger wird in letzter Zeit über soziale Stressoren und deren negative Auswirkungen im Berufsleben berichtet.

In diesem Zusammenhang soll schwerpunktmäßig über Mobbing mit seinen vielfältigen Handlungsformen gesprochen werden. Mobbing heißt, dass jemand am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der Betroffene unterlegen ist. Diese Handlungen treten häufig und wiederholt auf und erstrecken sich über einen längeren Zeitraum.

### 1. Haben Sie schon einmal solche Handlungen in Ihrer jetzigen Organisation beobachtet oder selbst erlebt?

**Ja**

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen und denken Sie dabei an die betreffende Person, die am deutlichsten von diesen Handlungen betroffen war.

Wer war dieser Betroffene?

- Ich selber
- Ein Kollege/Mitarbeiter
- Ein Vorgesetzter

**Nein**

Woran könnte es liegen, dass Sie solche Handlungen noch nicht beobachtet oder erlebt haben?

- Vielleicht habe ich Glück gehabt.
- Ich kümmere mich nicht um solche Handlungen.
- Ich bin sicher, dass solche Handlungen bei uns nicht vorkommen.
- Andere Gründe:.....

.....

Bitte gehen Sie weiter zu Kapitel:

**D. Führung/Partnerschaft**

**2. Wie hat sich nach dem ersten Auftreten dieser Handlungen die Situation am Arbeitsplatz für die betroffene Person weiterentwickelt?**

- Nach einiger Zeit verbesserte sich ihre Situation am Arbeitsplatz wieder.
- Die Situation blieb etwa gleich, es kam zu keinen besonderen Veränderungen.
- Die Situation verschlimmerte sich.
- Die Situation wurde regelrecht zum Psychoterror.
- Die Situation verschlimmerte sich so stark, dass sie den Arbeitsplatz wechseln musste oder auf eigenen Wunsch verließ.
- Sonstiges: .....
- .....

**3. Wie lange war der Zeitraum, in dem die betroffene Person den oben beschriebenen Handlungen ausgesetzt war?**

- ..... Jahre
- ..... Monate

**4. Dauern diese Handlungen noch bis heute an?**

- | Ja                       | Nein                     |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Wie häufig kam es insgesamt zu solchen Handlungen?**

- täglich
- fast täglich
- mindestens einmal pro Woche
- seltener als einmal pro Woche

**6. Haben sich die Vorgesetzten aktiv am Mobbing beteiligt?**

- Ja
- Nein
- es gibt keinen Vorgesetzten

**7. Wenn ja: wie viele Vorgesetzte waren beteiligt?**

- Anzahl der Männer .....
- Anzahl der Frauen .....

**8. Haben sich die Kollegen aktiv an den beschriebenen Handlungen beteiligt?**

- | Ja                       | Nein                     |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Wenn ja: wie viele Kollegen waren beteiligt?**

- Anzahl der Männer.....
- Anzahl der Frauen .....

**10. Haben sich die Mitarbeiter der betroffenen Person aktiv an den Handlungen beteiligt?**

- Ja
- Nein
- es gibt keine Mitarbeiter

**11. Wenn ja: wie viele Mitarbeiter waren beteiligt?**

- Anzahl der Männer.....
- Anzahl der Frauen .....

**12. Wie hat sich die vorgesetzte Person bei dieser Situation verhalten?**

(Bitte kreuzen Sie nur die Antwortmöglichkeit an, die am meisten zutrifft!)

- Sie hat von der Situation nichts gewusst.
- Sie hat zwar von der Situation gewusst, hat sich aber nicht eingemischt.
- Sie hat sich erfolgreich bemüht die Situation zu klären.
- Sie hat die Situation erfolgreich geklärt.
- Sie hat sich selbst aktiv an den einzelnen Handlungen beteiligt.

**Zu Frage 12**

- Sie hat sich zwar nicht aktiv beteiligt, hat aber zu verstehen gegeben, dass sie hinter denen steht, von denen diese Machenschaften ausgehen.
- Sie hat sie nicht angehört, als sie über die Situation sprechen wollte.
- Es gibt keinen direkten Vorgesetzten.
- Sonstiges:.....  
.....

**13. Aus welchem Grunde wurde die betroffene Person von ihrem Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter auf diese Art behandelt oder benachteiligt?**

(Bitte kreuzen Sie bei jeder Aussage an, wie sehr diese zutrifft!)

	trifft vollkommen zu			trifft nicht zu
	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
- aus Langeweile / Zeitvertreib	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weil sie sie nicht mochten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weil sie sie aus der Dienststelle entfernen wollten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weil sie eine bevorzugte Stellung hatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen ihrer religiösen oder politischen Einstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen ihrer überdurchschnittlichen Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen eines nicht richtig ausgetragenen Konflikts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen einer Körperbehinderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen einer Krankheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen ihrer Nationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wegen ihres Privatlebens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- aus reiner Spottlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weil das Betriebsklima insgesamt schlecht war	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weil insgesamt sehr viel Stress herrschte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Zu Frage 13**

trifft  
vollkommen  
zu ( 1 )        ( 2 )    ( 3 )    ( 4 )    trifft  
nicht  
zu

- weil die Beteiligten jeden so behandeln  (1)  (2)  (3)  (4)
- wegen ihrer Andersartigkeit  (1)  (2)  (3)  (4)
- wegen ihres Geschlechts  (1)  (2)  (3)  (4)
- wegen ihres Aussehens  (1)  (2)  (3)  (4)
- aus Neid  (1)  (2)  (3)  (4)
- weil sie sich manchmal nicht an die von der Mehrheit aufgestellten Forderungen anpassen wollte  (1)  (2)  (3)  (4)
- aufgrund von organisatorischen Problemen am Arbeitsplatz  (1)  (2)  (3)  (4)
- weil eine ganz bestimmte (feindselige) Person dabei war, die aufgrund ihres Einflusses andere Personen aus der Arbeitsgruppe einfach mitgerissen hat  (1)  (2)  (3)  (4)
- weiß nicht  (1)  (2)  (3)  (4)
- Sonstiges: .....

**14. Wie ist die betroffene Person mit der Situation umgegangen?**

- Sie hat versucht, die Situation zu ignorieren
- Sie hat versucht, solchen Situationen so gut es geht auszuweichen
- Sie hat sich gewehrt (z.B. mit gleichen Mitteln)
- Sie hat häufiger als früher am Arbeitsplatz gefehlt
- Sie hat sich versetzen lassen
- Sie hat gekündigt
- Sie hat Vorgesetzte eingeschaltet
- Sie hat versucht, klärende Gespräche mit den Angreifern zu führen
- Sie hat sich an den Betriebsrat / Personalrat gewandt
- Sie hat sich an die Gewerkschaft gewandt

**Zu Frage 14**

- Sie hat mit einer Psychotherapie angefangen
- Sie hat Psychopharmaka, Drogen, etc. genommen
- Sie hat sich langfristig krank schreiben lassen
- Sie hat Frührente beantragt
- Sonstiges:.....

**15. Konnte die betroffene Person die Situation am Arbeitsplatz durch dieses Verhalten verbessern?**

- Ja, voll und ganz
- Ja, ein wenig
- Nein, es hat sich dadurch nichts verändert.
- Nein, die Situation hat sich noch weiter verschlechtert.

## D. Führung/Partnerschaft

Im folgenden sollen die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern untersucht werden. Beschreiben Sie Ihren Vorgesetzten, wie oft und inwieweit die nun folgenden Verhaltensweisen zutreffen.

### 1. Information

trifft vollkommen zu		trifft nicht zu
( 1 )	( 2 )	( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - informiert mich umgehend über Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - gibt die für mich wichtigen Informationen, die er in Gesprächen mit anderen erhält, an mich weiter.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - gibt interessante Memos, Berichte und anderes schriftliches Material weiter, das ich anderweitig nicht erhalten würde. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - informiert mich über seine Aktivitäten und Pläne.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 2. Klarheit der aufgabenbezogenen Informationen

trifft vollkommen- zu		trifft nicht zu
( 1 )	( 2 )	( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - erklärt mir genau meinen Verantwortungsbereich im Hinblick auf die Aufgaben oder das Projekt, das ich ausführen soll. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - setzt klare Ziele, die verständlich und spezifisch sind.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - erklärt genau, welche Ergebnisse er von der Aufgabe oder vom Projekt erwartet.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 3. Anerkennung

trifft vollkommen zu  trifft nicht zu  
( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- lobt mich für das außergewöhnliche Maß an Kreativität, Initiative, Durchsetzungsvermögen oder Fähigkeiten, die ich bei der Bewältigung einer Aufgabe zeige.
- erkennt herausragende Beiträge und wichtige Ereignisse an, indem er mich bei Zusammenkünften oder festlichen Anlässen lobend erwähnt.
- lobt Verbesserungen in der Leistung.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Aufsicht/Unterstützung

trifft vollkommen zu  trifft nicht zu  
( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- trifft sich mit mir, um den Fortschritt bei einer Aufgabe zu besprechen.
- schaut nach, um zu sehen ob eine Aufgabe, die er gestellt hat, auch erledigt wurde.
- steht hinter mir und unterstützt mich in schwierigen Situationen.
- bietet mir Rat oder Unterstützung an, wenn ich Hilfe bei einer schwierigen Aufgabe oder bei schwierigen Problemen habe.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Teambildung/Zusammenarbeit

trifft vollkommen zu  trifft nicht zu  
( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - ermutigt zu freimütiger und offener Diskussion bei Meinungsverschiedenheiten.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - trifft sich mit wichtigen Kunden oder Klienten, um deren Wünsche besser zufrieden zu stellen.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - hält Kontakte mit Mitarbeitern aus anderen Teilen des Unternehmens, die eine nützliche Quelle für Informationen darstellen können, aufrecht.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - regt Kooperation und Gruppenarbeit zwischen Mitarbeitern, die aufeinander angewiesen sind, um ihre Arbeit erledigen zu können, an.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - versucht bei Meinungsverschiedenheiten Ihren Standpunkt zu verstehen, fasst nochmals kurz zusammen, um sich zu vergewissern, dass er ihn verstanden hat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 6. Delegation/Fürsorge/Belohnung

trifft vollkommen zu  trifft nicht zu  
( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 )

mein Vorgesetzter:

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - ermutigt mich dazu, die für mich beste Art eine Aufgabe zu erledigen oder eine Zielvorgabe zu schaffen, selbst zu bestimmen.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - empfiehlt oder befürwortet eine Lohn-/Gehaltserhöhung für einen Mitarbeiter, der gute Leistungen gezeigt hat.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - empfiehlt oder befürwortet eine Beförderung für einen Mitarbeiter, der eine Reihe außerordentlicher Leistungen aufzuweisen hat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - ermutigt mich an wichtigen Bildungsmaßnahmen teilzunehmen, um meine Fähigkeiten zu steigern.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Wenn Sie zusammenfassend das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten beurteilen, wie würden Sie seinen Führungsstil bewerten?**

autoritär ( 1 )	partnerschaftlich ( 2 )	gleichgültig ( 3 )
--------------------	----------------------------	-----------------------

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.**

## Wissenschaftlicher Werdegang

10.02.50	Geburt in Wolfsburg	
04.56 - 03.65	Volksschule	Volksschulreife
04.65 – 03.68	Drogistenlehre Kaufmann im Einzelhandel	Drogistengehilfenbrief
04.68 – 06.72	Volkswagen AG	Angestellter
08.70 – 11.71	Abendrealschule	Realschulreife
06.72 – 09.73	Div. Praktika	Praktikant
10.73 – 07.78	Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation Universität der Künste Berlin (UdK)	Student
07.76	Erwerb der allgemeinen Hochschulreife	Hochschulreife
07.78	Universitätsabschluss (UdK Berlin)	Dipl. Designer (Werbung) (07.78) Dipl. Kommunikationswirt (02.99)
09.78 – 12.78	FA. Berlin Kaufm. Angestellter	Angestellter
seit 02.79	Volkswagen AG Zentrales Personalwesen Abt. Labour Relation	Personalreferent, Geschäftsführer Ideenmanagement, seit 01.97 zusätzlich Berater für „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung
seit 09.93	IHK Braunschweig/ Teutloff Schule Braunschweig Fach: Personalmanagement/ Unternehmenskommunikation	Dozent Erwachsenenbildung
WS 96/97-SS 03	UdK Berlin (Universität der Künste) Institut für Theorie und Praxis der Kommunikation Leiter von Oberseminaren Bereich: Kommunikationsplanung (Interne Kommunikation mit Schwerpunkt Negative Kommunikation)	Lehrbeauftragter, Gutachter für Diplomarbeiten und -prüfungen
WS 99/00- WS 00/01	Fachhochschule Wolfenbüttel Studiengang Wirtschaftsrecht Bereich: Personalmanagement	Lehrbeauftragter
SS 02-SS 03	Institut of Electronic Business - IEB und Institut für Theorie und Praxis der Kommunikation (UdK Berlin) Leitung: Interne Kommunikation	Gastprofessor
seit WS 03	Vorträge an Universitäten bzw. auf Fachtagungen (Betriebliches Gesund- heitsmanagement und Negative Kommunikation)	Referent

Georg Volk  
11.04.05