

Mobbing

Entstehung, Prävention und Therapie

**Beitrag sozial- und gesundheitspsychologischer
Konzepte und Theorien**

Hausarbeit

11. - 14. Oktober 2005

Fach: Sozialpsychologie

Prüfender: Prof. Dr. H. Gutscher

Verfasserin: Steck-Egli Ruth

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	1
2	Einleitung	2
3	Mobbing und verwandte Konzepte	3
3.1	Definition Mobbing.....	3
3.2	Mobbing und Aggression	4
3.3	Mobbing und Stress	5
3.4	Mobbing und Konflikt.....	5
4	Entstehung von Mobbing.....	6
4.1	Die Gruppe.....	6
4.1.1	Kollektive Gewalt	7
4.1.2	Konformität / Gruppennorm	7
4.1.3	Hilfeverhalten	8
4.1.4	Rollenstatus	8
4.2	Die Organisation	9
4.3	Das Individuum	10
5	Mobbingprävention.....	11
5.1	Strukturelle Prävention	11
5.2	Individuelle Prävention	12
5.2.1	Aufklärung durch Information	13
5.2.2	Aufbau von persönlichen Ressourcen.....	13
5.2.3	Konflikt und Kommunikation.....	14
6	Therapie von Mobbing.....	15
6.1	Individuelle Ebene	15
6.1.1	Aufbau von sozialen Beziehungen	16
6.1.2	Eigenkompetenz stärken	17
6.1.3	Bewältigung der Mobbingssituation.....	17
6.2	Strukturelle Ebene.....	18
7	Fazit.....	19
8	Literaturverzeichnis	21
9	Anhang	25

2 Einleitung

Mobbing, resp. Feindseligkeiten am Arbeitsplatz, sind kein neues Phänomen. Die systematische Erforschung von Mobbing begann jedoch erst Ende der achtziger Jahre. Unter Anderen durch die nordeuropäischen Autoren Leymann, Matthiesen und Raknes. Erst Mitte der neunziger Jahre wurde das Interesse der anderen europäischen Länder geweckt (Zapf & Einarsen, 2001). Auch die US-amerikanische Forschung beschränkte sich bis zu diesem Zeitpunkt nur auf Teilaspekte des Mobbing, z.B. sexuelle Belästigung oder Diskriminierung (Niedl, 1995). Deshalb kann die empirisch orientierte Mobbingforschung als „junges“ Forschungsgebiet bezeichnet werden. Das grosse Interesse an der Erforschung von Mobbing liegt darin, dass es massive Beeinträchtigungen für das Individuum, dessen Umfeld, die Unternehmung, aber auch die Gesellschaft hat.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Beitrag sozial- und gesundheitspsychologischer Konzepte und Theorien zur Erklärung von Mobbing, sowie dessen Prävention und Therapie zu erläutern.

In erster Linie befasst sich die Organisationspsychologie mit dem menschlichen Verhalten in Organisationen, folglich auch mit dem Phänomen Mobbing. Die Theorien für dieses Anwendungsgebiet leiten sich jedoch unter anderem aus der Sozialpsychologie ab (VanYperen & Van de Vliert, 2003).

Sozialpsychologie *„...beschäftigt sich einerseits mit den psychischen Prozessen beim Individuum und andererseits mit den sozialen Prozessen auf verschiedenen Ebenen sozialer Systeme“*. Abhängig von der Komplexität werden dabei *„Mikrosysteme, z.B. Partnerschaften, Familien und Arbeitsgruppen; Mesosysteme, z.B. Organisationen und Institutionen sowie Makrosysteme, z.B. Gesellschaften und Nationen“* unterschieden. *„Die Sozialpsychologie ist insbesondere an den wechselseitigen Beziehungen zwischen Individuum und den übergeordneten sozialen Systemebenen interessiert“* (Homepage Sozialpsychologie Universität Zürich, 2005).

Laut Schuster (1996) fehlt bisher ein spezifischer, theoretischer Rahmen für die Bedingungen von Mobbing. Zur Erläuterung muss deshalb auf allgemeine sozialpsychologische Konzepte zurückgegriffen werden.

3 Mobbing und verwandte Konzepte

In diesem Kapitel soll zuerst der Begriff „Mobbing“ definiert und anschliessend mit verwandten Konzepten verglichen werden. Dies legt eine Basis für spätere Ausführungen.

3.1 Definition Mobbing

Um Boshafigkeiten am Arbeitsplatz zu umschreiben, existieren verschiedene Begriffe. „Mobbing“ setzte sich im Gegensatz zu „Bullying“ im deutschsprachigen Raum durch. Diese beiden Begriffe werden jedoch synonym verwendet (Brinkmann, 1995).

„Mobbing“ leitet sich vom englischen Wort „to mob“ ab und bedeutet (lärmend) bedrängen, jemanden anpöbeln, über jemanden herfallen oder angreifen (Freese & Wolters, 1986). Es gibt eine Vielzahl von Mobbingdefinitionen. In dieser Arbeit wird nur auf die von Leymann eingegangen, da er den Begriff „Mobbing“ prägte und konkrete Operationalisierungsangaben machte.

„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren andern) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“ ... „Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen“ (Leymann, 1993, S. 21, 22).

Die 45 Mobbinghandlungen (siehe Anhang) leitete Leymann (1993) aus 300 Interviews ab, die anfangs der achtziger Jahre durchgeführt wurden. Sie sind in die folgenden fünf Hauptgruppen zusammengefasst:

1. Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituationen
5. Angriffe auf die Gesundheit

Einzelne der beschriebenen Handlungen müssen nicht zu Mobbing führen, erst deren zeitliche Häufung.

Diese Aufzählung der Mobbinghandlungen ist zwar am weitesten verbreitet, doch wird sie auch häufig kritisiert. Neuberger (1995) hinterfragte die Vollständigkeit der Liste und bemängelte die unterschiedlichen Abstraktionsniveaus der einzelnen aufgezählten Handlungen. Hahne (1994; zit. nach Neuberger, 1995, S. 18) gab zu bedenken, dass viele dieser Handlungen im beruflichen Leben „Alltag“ sind. Mit solchen Handlungen werden Personen konfrontiert, die sich dadurch gemobbt, aber auch diese, die sich nicht als gemobbt fühlen (Niedl, 1995). Dieser Umstand könnte durch die Überlegungen von Neuberger (1995) erklärt werden: Bei Leymann (1993) handelt es sich um eine dichotomisierende Definitionsstrategie, bei der Mobbing entweder vorliegt oder nicht. Dem gegenüber schlägt Neuberger vor, den Begriff „Mobbing“ auf einem Kontinuum abzutragen, mit den beiden Polen „kein Mobbing“ und „extremes Mobbing“.

3.2 Mobbing und Aggression

Das naheliegendste Konzept der Sozialpsychologie ist das zur Aggression. Mobbing ist eine spezielle Form von aggressivem Verhalten. Nach Breakwell (1997/1998, S. 19-20) umfasst Aggression *„...jede Form des Verhaltens, die darauf angelegt ist, eine Person gegen ihren Willen zu schädigen oder zu verletzen“*. Oft liegt jedoch der Schwerpunkt bei Aggression im Bereich der verbalen und physischen Angriffe. Die Liste der Mobbinghandlungen nach Leymann (1993) beinhaltet ebenfalls solche Attacken. Es sind jedoch zusätzlich noch subtilere Angriffe aufgelistet wie Versetzung in einen anderen Raum weitab von den Kollegen, Kontaktverweigerung oder die Zuteilung von sinnlosen Aufgaben. Weiter ist Mobbing geprägt durch die Interaktion mit Menschen im beruflichen Umfeld und zeichnet sich durch *„...das Ungleichgewicht zwischen den Personen bezüglich Stärke, Status und Macht“* aus (Mummendey & Otten, 2003, S. 369). Während bei der Aggressionsforschung der Blick hauptsächlich auf den Täter gerichtet ist, müssen beim Mobbing beide Seiten betrachtet werden (Mummendey & Otten, 2003). Mobbing ist ein Prozess, der sich über längere Zeit hinzieht mit dem Ziel und / oder dem Effekt des Ausstosses aus dem Arbeitsverhältnis.

Trotz der Unterschiede, können für die Überlegungen zu Mobbing verschiedene Aspekte der Aggression zur Erklärung beigezogen werden.

3.3 Mobbing und Stress

Mobbing wird laut Zapf (1999a) in den meisten Forschungsgruppen in einem stresstheoretischen Kontext gesehen, nämlich als extreme Form eines sozialen Stressors. Dieser wird abgegrenzt von aufgaben-, organisations- und umweltbedingten Stressoren. Die Mobbinghandlungen können mit den Daily Hasses (alltäglichen Mikrostressoren) verglichen werden, die erst durch ihre Kumulation eine belastende Wirkung haben.

Aus dieser Sicht können auch gesundheitspsychologische Konzepte und Theorien zur Erklärung beigezogen werden.

3.4 Mobbing und Konflikt

Mobbing und Konflikt sind eng miteinander verbundene Begriffe. Leymanns Verlaufsmodell von 1993 geht davon aus, dass Mobbing immer aus einem Konflikt, einer Unverschämtheit oder Gemeinheit, heraus entsteht. Während sich in einer Auseinandersetzung beide Parteien des Konflikts bewusst sind, muss dies bei Mobbing nicht der Fall sein (Niedl, 1995). Der entscheidende Unterschied zwischen Konflikt und Mobbing liegt darin, dass bei Mobbing der Konflikt personifiziert wird. Im Zentrum steht die Person des Gegners und deren Ausgrenzung. Es kann also gesagt werden, Mobbing ist nicht der Konflikt selbst, sondern dessen Eskalation.

Diese Überlegungen erweitern zusätzlich die Perspektive.

4 Entstehung von Mobbing

Die Ursachen des Mobbing sind vielfältig. Zapf (1999b) stellte fest, dass es praktisch noch keine empirischen Studien gibt, die nach methodisch strengen Kriterien eine Ursachenanalyse zu Mobbing durchgeführt haben. Somit sind die Überlegungen vielfältig.

In seiner Literaturübersicht eruierte Zapf verschiedene Faktoren, die Mobbing begünstigen:

- **Organisation:** Führung, Unternehmenskultur, Arbeitsplatzbelastung, Arbeitsorganisation
- **Gruppe:** Gruppendruck, Feindseligkeit, Neid, Sündenbock
- **Individuum:** Persönlichkeit, Qualifikation, soziale Fertigkeiten, Stigmatisierung

Ein zentrales Problem zeigt sich darin, dass die Wirkungsrichtung der Faktoren unklar ist. Sie können gleichzeitig Ursache, aber auch Folge von Mobbing sein.

Zapf (1999b) und Kolodej (1999) gehen davon aus, dass die Entstehung von Mobbing multifaktoriell bedingt ist.

Sozialpsychologische Theorien und Konzepte beziehen sich vorwiegend auf die Gruppenaspekte. Deshalb wird in diesem Teil ein Schwerpunkt gelegt und die anderen Überlegungen nur am Rande behandelt.

4.1 Die Gruppe

Mitarbeiter werden von den Personalverantwortlichen ausgewählt und zu Arbeitsgruppen zusammengestellt. Aus der formellen Struktur ergeben sich die Aufgaben der einzelnen Mitglieder und die Hierarchie wird geregelt. Neben diesen formellen gibt es auch informelle Gruppen, die sich auf der Basis von Persönlichkeiten bilden. Ausschlaggebend sind hier Wertschätzung und Sympathie. Auch gemeinsame Interessen, Ängste oder Feinde können solche Gruppen entstehen lassen (Brinkmann, 1995). So kann die einzige Gemeinsamkeit einer Gruppe sein, sich gegen die zu mobbende Person zu stellen.

Mobbing ist ein Phänomen, das in der Interaktion von Menschen im Arbeitskontext auftritt.

Daran können verschiedene Parteien beteiligt sein: Mitarbeiter, Vorgesetzte oder beide zusammen. Je nach dem finden die Feindseligkeiten gegenüber einer Person von einer oder mehreren Personen statt. Zapf (1999a) stellte in seiner Studie einen Vergleich zwischen den Ländern auf.

Während in den nordischen Staaten zwischen 30 - 40% der Täter Einzelpersonen sind, sind es in Deutschland nur etwa 10%. Ein grosser Teil der gemobbten Personen (40 - 60%) wird hier von mehr als 4 Tätern gepeinigt. So kommt den Überlegungen zur Rolle der Gruppe bei Mobbing besondere Bedeutung zu.

Warum mobben Personen in der Gruppe?

4.1.1 Kollektive Gewalt

Verschiedene Situationen zeigen, dass sich Menschen in der Gruppe anders verhalten, als Einzelpersonen. Mit dem Begriff „Deindividuation“ wird der Zustand einer Person beschrieben *„...in dem die rationale Kontrolle und normative Orientierung geschwächt sind und dadurch die Bereitschaft der Person erhöht wird, auf extreme Weise, in Widerspruch zu Normen zu reagieren.“* (Mummendey & Otten, 2003, S. 376). Verschiedene Faktoren begünstigen diesen Zustand: die Anonymität in der Gruppe, die Verantwortungsdiffusion und die Zeitperspektive (Mummendey & Otten, 2003). Verantwortungsdiffusion beschreibt den Umstand, dass sich Personen in Gruppen der Tat gegenüber weniger verantwortlich fühlen, da sich die Verantwortung dafür unter verschiedenen Personen aufteilt (Bierhoff, 2003).

Nicht einig sind sich die Autoren in der Frage, ob die extremere Form von Gewalt in Gruppen auf die verminderte Hemmung zurückzuführen ist (Prentice-Dunn & Rogers, 1983; zit. nach Mummendey & Otten, 2003, S. 377) oder auf eine neue Norm innerhalb der Gruppe, bei der die Gruppenmitglieder ihr aggressiveres Verhalten als angemessen einschätzen, da sich andere ebenfalls danach verhalten (Turner & Killian, 1972; zit. nach Mummendey & Otten, 2003, S. 377).

4.1.2 Konformität / Gruppennorm

Muzafer Sherif (1935; zit. nach Van Avermaet, 2003, S. 453-455) konnte in einer Untersuchung zeigen, dass sich in einer Gruppe eine Gruppennorm entwickelt. Dies bedeutet, dass die Urteile der Mitglieder mit der Zeit konvergieren und sich zu einer Position vereinen. Solomon Asch (1951/ 1952/ 1956; zit. nach Van Avermaet, 2003, S. 455-457) ergänzte dazu, dass sich eine Person in ihrem Urteil auch dann der Gruppe anschliesst, wenn ihr klar ist, dass die anderen Gruppenmitglieder ganz offensichtlich im Unrecht sind. Dies könnte den Umstand erklären, dass

sich im Mobbingprozess die Gruppe immer enger gegen den Gemobbten zusammenschliesst, auch wenn einzelne Personen wahrnehmen, dass sie im Unrecht ist.

Warum unterbricht niemand diesen Prozess?

4.1.3 Hilfeverhalten

Keiner fühlt sich verantwortlich, einzugreifen. Auch hier erklärt sich dies unter anderem durch die Verantwortungsdiffusion. Sie trägt dazu bei, dass es bei mehreren Personen, die helfen könnten, zu einer sozialen Hemmung kommt und sich niemand fürs Eingreifen verantwortlich fühlt (Bierhoff, 2003).

Helfen geht mit bestimmten Kosten einher, dem Gefühl sich vor anderen Personen zu exponieren, unbeliebt zu machen oder auch unter negativen Konsequenzen für die eigene Person zu leiden, in dem Partei für die gemobbte Person ergriffen wird.

Personen beugen sich deshalb häufig dem Gruppendruck, da sie in der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse von anderen Menschen abhängig sind, weshalb sie versuchen möglichst die Sympathie derer zu erhalten (Van Avermaet, 2003). Dies erklärt weshalb Personen, obwohl sie das Mobbing beobachten, nicht eingreifen.

4.1.4 Rollenstatus

In einer Gruppe übernehmen Personen unterschiedliche Rollen. Diese können aufgrund der spezifischen Statusmerkmale, die sich auf aufgabenbezogene Fähigkeiten beziehen, zugeteilt werden oder aufgrund diffuser Statusmerkmale, die für die Gruppenaufgabe nicht von Belang sind, wie z.B. Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit eingeteilt werden (Wilke & Wit, 2003). Besonders bei letzteren zeichnen sich Unterschiede beim Mobbing ab. Frauen werden häufiger gemobbt als Männer (Zapf & Warth, 1997). Behinderte sind vermehrt Mobbing ausgesetzt (Leymann, 1993). Diese Rollenzuteilungen können durch Stereotype vorgenommen werden, so dass bestimmte Personen für bestimmte Rollen prädestiniert sind. So kommen Menschen in die Rolle des Sündenbocks, aufgrund von unbedeutenden Merkmalen wie z.B. der Neue, die Gehemmte, der Leistungsschwache. Unterschwellig vorhandene Emotionen aufgrund von Überforderung, Misserfolge, Angst vor Arbeitsplatzverlust und Neid werden auf diese Rolle projiziert (Brinkmann, 1995). Eine Erklärung dafür bietet die Frustrations-Aggressionstheorie von Dollard. Frustration entsteht, wenn die Erreichung eines Ziels nicht möglich ist. Ist der Urheber

der Frustration überlegen oder schwer angreifbar, können sich die aufgestauten Aggressionen gegen eine andere Person resp. Gegenstände richten, im Sinne der Katharsis (Mummendey & Otten, 2003).

4.2 Die Organisation

Laut Leymann (1993) gehört die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung neben der Mitarbeiterführung zu den wichtigsten Faktoren für die Entstehung von Mobbing. Besonders förderlich sind Organisationsstrukturen, die sich durch starke Hierarchien auszeichnen und wenig Autonomie und Mitbestimmung der Mitarbeiter ermöglichen (Kolodej, 1999). Die zu hohe oder zu geringe Arbeitsbelastung kann ebenfalls Mobbing begünstigen (Leymann, 1993).

Viele Aspekte sind dabei betriebswirtschaftlicher Natur. Die Sozialpsychologie kann aber für das Führungsverhalten zugezogen werden, da es sich ganz klar um eine Interaktion zwischen Menschen handelt. Knorz und Zapf (1996) fanden heraus, dass in Deutschland bei 80% der Mobbingfälle Vorgesetzte beteiligt waren. Beide Angriffsrichtungen sind möglich, vom Vorgesetzten gegen Mitarbeiter und umgekehrt. Dass Mitarbeiter gegen Vorgesetzte vorgehen ist weitaus seltener. Dies könnte laut Zapf und Gross (2000) darauf zurückzuführen sein, dass den Mitarbeitern rechtliche und formale Möglichkeiten gegenüber dem Vorgesetzten fehlen.

Führung ist nach Yukl (1994; zit. nach VanYperen & Van de Vliert, 2003, S. 647) „...ein sozialer Einflussprozess, über den ein Individuum absichtlich Einfluss über andere ausübt, um die Verhaltensweisen und Beziehungen innerhalb einer Gruppe und Organisation zu strukturieren“. Davon unterscheidet sich aggressives Verhalten, dass jemand durch Macht und Zwang dazu geführt wird etwas zu tun, das er aus eigenem Willen nicht getan hätte (Mummendey & Otten, 2003). Wenn Vorgesetzte gegen Untergebene vorgehen, nützen sie ihre Macht aus, die ihnen in ihrer Position gegeben ist. Klassische Schikanen sind Über- und Unterforderung von Mitarbeitern, Degradierung, Entmündigung oder schamloses Ausnützen von Schwächen (Brinkmann, 1995). Vorgesetztenmobbing geschieht meist aus dem Grund, Mitarbeiter zu disziplinieren, in ihrem Einfluss einzuschränken oder aber vom Arbeitsplatz zu entfernen (Prosch, 1995), weil sie als Angriff auf die eigene Persönlichkeit oder als Gefährdung der eigenen Macht wahrgenommen werden (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff, 2003). Durch das Machtgefälle haben Betroffene wenig Chancen sich zu wehren, da sie mit weitreichenden Konsequenzen rechnen müssen.

4.3 Das Individuum

Das Individuum, mit seiner Persönlichkeit, Qualifikation und sozialen Fertigkeiten als Entstehungsursache, wird nur wenig beleuchtet. Überlegungen aus der Sozialpsychologie zur Gruppe wurden unter dem Kapitel Rollenstatus erläutert.

5 Mobbingprävention

Prävention bedeutet ganz allgemein „*vorbeugen*“ resp. „*zuworkommen*“ (Binder, Binder, Leisering & Sattrasai, 1994, S. 313). Es wird unterschieden zwischen personeller (individueller) Ebene und struktureller (Umwelt und gesellschaftlicher) Ebene. Diese beiden Formen der Prävention sind miteinander verknüpft und zum Teil schwer abgrenzbar, deshalb ist es sinnvoll, bei beiden Ebenen gleichzeitig anzuknüpfen (Gutzwiller & Jeanneret, 1999).

Im letzten Kapitel wurden vielfältige Ursachen des Mobblings aufgelistet. So heterogen die Entstehungsbedingungen sind, so breit muss auch in der Prävention angegangen werden.

5.1 Strukturelle Prävention

Die strukturelle Prävention setzt bei den Umweltfaktoren an. Die Massnahmen können auf sich auf die soziale Umgebung der Person, auf bestimmte soziale Gruppen, aber auch auf globalere Bereiche der Gesellschaft beziehen (Gutzwiller & Jeanneret, 1999).

In der Mobbingliteratur (Brinkmann, 1995; Kolodej, 1999) werden einige präventive Massnahmen vorgeschlagen, die unten aufgelistet werden. Diese beziehen sich hauptsächlich auf Faktoren innerhalb der Organisation.

Die Herausforderungen im beruflichen Alltag nehmen ständig zu und die Belastungen steigen stetig an. Auf organisatorischer Ebene können verschiedene allgemeine Massnahmen angestrebt werden, die nicht nur auf den Bereich Mobbing wirken, sondern sich insgesamt auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Zusammenarbeit auswirken.

Allgemeine Massnahmen:

- Supervision resp. Coaching für Mitarbeiter
- Regelmässige Mitarbeitergespräche, bei denen unter anderem eine allfällige arbeitsspezifische Über- oder Unterforderungen, sowie Entwicklungsmöglichkeiten eruiert werden.
- gezielte Personalauswahl, um geeignete Arbeitsgruppen zusammenzustellen
- Gute Arbeitsorganisation, bei der Eigeninitiative gefördert wird und Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten bestehen.

- Partizipative Führungsstruktur und entsprechende Ausbildung der Führungskräfte
- Kommunikations- und Streitkultur innerhalb der Unternehmung entwickeln

Für diese Überlegungen haben vor allem betriebswirtschaftliche Konzepte und Theorien Relevanz.

Bezogen auf Mobbing können aber von Seiten der Unternehmung her auch **spezifische Angebote** zur Verfügung gestellt werden (Schild & Heeren, 2003): z.B.

- Installation eines Beschwerdesystems für Mobbing
- Betriebsvereinbarungen zur Abmahnung von Mobbern
- Ernennung eines Mobbingbeauftragten

Diese dienen auf der einen Seite als Intervention bei bestehendem Mobbing, haben aber auch präventiven Charakter, denn sie zeigen die Haltung der Unternehmungsleitung und deren Firmenphilosophie bezüglich Mobbing und setzen Zeichen. Dazu kann das sozialpsychologische Konzept der sozialen Norm beigezogen werden. Darunter werden *„allgemein verbreitete Richtlinien für angemessenes Verhalten in sozialen Kontexten“* (Van Lange & De Dreu, 2003, S. 394) verstanden. Im Falle des Mobbing bedeuten solche Massnahmen, dass in der entsprechenden Unternehmung Mobbing ein bekanntes Thema ist, das angegangen wird, und wo entsprechendes Verhalten Konsequenzen nach sich zieht.

5.2 Individuelle Prävention

„Individuelle Prävention will einerseits durch Information und Aufklärung präventiv wirken und andererseits setzt sie sich mit den innerpsychischen Prozessen des Individuums auseinander, um dadurch eine Stärkung der Persönlichkeit zu erwirken“ (Gutzwiller & Jeanneret, 1999, S. 27).

In diesen Bereichen kann aus der Sozial- und Gesundheitspsychologie einiges dazu beigetragen werden, wie eine Prävention des Mobbing aussehen kann. Besonders hilfreich sind dazu die Überlegungen aus der Aggressionsforschung, die ebenfalls ein grosses Potential in der Aufklärung und Information sehen, aber auch den individuellen Schulungsbedarf in Bezug auf Konfliktmanagement, Kommunikationstraining und im Umgang mit allgemein belastenden Situationen feststellen (Fuchs, 1998).

5.2.1 Aufklärung durch Information

Durch gezielte Aufklärung sollen Personen für das Thema Mobbing sensibilisiert werden (Brinkmann, 1995).

Im vorangegangenen Kapitel konnte gezeigt werden, dass verschiedene Konzepte und Theorien der Sozialpsychologie zur Erklärung von Mobbing beigezogen werden können. Ein Teil der Prävention liegt darin, Personen über diese Entstehungsmechanismen aufzuklären, damit sie Mobbing frühzeitig erkennen können, aber auch gruppendynamische Prozesse unterbrochen werden und damit Mobbing der Nährboden entzogen wird. Somit finden die aufgeführten sozialpsychologischen Überlegungen auch bei der Prävention wieder Verwendung.

5.2.2 Aufbau von persönlichen Ressourcen

Niedl (1995) konnte in seiner Untersuchung zeigen, dass Personen, die Mobbinghandlungen ausgesetzt sind, sich nicht zwingend gemobbt fühlen müssen. Wie dies auch bei Stress der Fall ist, entsteht dieser, *„...wenn die gegenwärtigen internen und externen Anforderungen die Ressourcen einer Person überfordern oder zu übersteigen drohen“* (Lazarus & Folkman, 1984/ 1987; zit. nach Schröder, 1997, S. 319). Belastungen können nie komplett verhindert, jedoch die individuellen Ressourcen im Umgang mit Belastungen (Copingstrategien) erhöht werden.

Interne Ressourcen umfassen verschiedene Persönlichkeitsmerkmale, die sich günstig auf den Umgang mit Belastungen auswirken. Diese können präventiv über einen längeren Zeitraum geformt werden:

- **Kompetenz- und Kontrollerwartung**

Um mit Belastungen umzugehen, wurden von Bandura (1995; zit. nach Schwarzer & Renner, 1997, S. 49-50) zwei zentrale Kompetenzen beschrieben:

1. Die Kontrollüberzeugung, bei der davon ausgegangen wird, dass bestimmte Handlungen ein entsprechendes Ergebnis bewirken können.
2. Die Kompetenzerwartung, die die Überzeugung umfasst, dass man selbst in der Lage ist diese Handlungen auch auszuführen.

Die Kompetenzerwartung beeinflusst, welche Handlungen ausgewählt, mit wie viel Anstrengung ein Ziel verfolgt und zu welchem Zeitpunkt aufgegeben wird (Schwarzer & Renner, 1997).

- **Optimismus**

Optimismus ist eine positive, zuversichtliche und hoffnungsvolle Lebenseinstellung, die als Ressource im Umgang mit Belastungen dient (Faltermailer, 2005).

- **Selbstwertgefühl**

„Ein hohes Selbstwertgefühl scheint insbesondere vor psychischen Beeinträchtigungen... zu schützen“ (Faltermailer, 2005, S. 106).

- **Intelligenz**

Intelligenz hilft Situationen realistisch einzuschätzen (Faltermailer, 2005).

- **Kohärenzgefühl**

„Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, sie drückt aus, in welchem Masse man ein durchgehendes überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl der Zuversicht hat, dass die Ereignisse der inneren und äusseren Umwelt im Laufe des Lebens strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; die Ressourcen verfügbar sind, um den durch diese Ereignisse gestellten Anforderungen gerecht zu werden; und diese Anforderungen als Herausforderungen zu verstehen sind, die es Wert sind, sich dafür einzusetzen und zu engagieren“ (Antonovsky, 1987; zit. nach Faltermailer, 2005, S. 164).

5.2.3 Konflikt und Kommunikation

Kommunikation ist eine wichtige Basis für gute Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung. Die Prävention auf individueller Ebene umfasst, wie auch in der Aggressionsforschung beschrieben, Kommunikationstraining und Konfliktmanagement (Fuchs, 1998). Am Anfang des Mobbing steht ein Konflikt. Eine präventive Strategie könnte demnach sein, Probleme frühzeitig anzusprechen und so einer Eskalation vorzubeugen.

6 Therapie von Mobbing

„Therapeutische Massnahmen haben die Aufgabe bei bereits eingetretenen Problemen und negativen Zuständen Abhilfe beziehungsweise Entlastung zu verschaffen“ (Eckardstein, Lueger, Niedl & Schuster, 1995, S. 357).

Auch bei der Therapie kann auf individueller und struktureller Ebene entsprechend der Überlegungen zur Prävention angesetzt werden.

6.1 Individuelle Ebene

Für die betroffene Person stellt Mobbing eine massive Beeinträchtigung der psychischen und physischen Gesundheit und des Wohlbefindens dar (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Nicht selten steht am Ende eines langen Mobbingprozesses die langfristige Krankschreibung (Kolodej, 1999).

Personen werden durch Mobbinghandlungen in ihrer Kommunikation eingeschränkt. Diese Situation führt über einen längeren Zeitraum zunehmend zu Isolation und zum Abgeschnitten-sein von sozialen Beziehungen im Berufsumfeld.

Weiter werden sukzessive das Selbstvertrauen und der Selbstwert der gemobbten Person durch die Angriffe auf die eigene Person gestört. Zusätzlich kann der Berufstätigkeit nicht mehr erfolgreich nachgegangen werden, was ebenfalls zur Beeinträchtigung der Identität führt. Liegt die Ursache in einem Gruppenprozess, in welchem die Person die Rolle des Sündenbocks übernommen hat, kommt noch die Frage dazu: Warum ich?

Die Situation muss nach Leymann über sechs Monate bestanden haben, damit überhaupt von Mobbing gesprochen werden kann. In dieser Zeit wird auch die Selbstwirksamkeitserwartung der Person untergraben und das Vertrauen in die eigene Person geht verloren.

Diese verschiedenen Faktoren führen dazu, dass Mobbing durch die betroffene Person nicht ohne Hilfe von aussen bewältigt werden kann. Deshalb kommt dem sozialpsychologischen Konzept der sozialen Unterstützung eine sehr wichtige Rolle zu.

6.1.1 Aufbau von sozialen Beziehungen

Durch die Mobbinghandlungen sind die Personen zunehmend isoliert und in ihrer Kommunikation eingeschränkt. Wenn sich jemand mit ihnen unterhält, so beschränkt sich dies meist auf negative Inhalte oder sie werden ganz ignoriert. Diese Situation führt über die Zeit zunehmend zu Isolation und zum Abgeschnittensein von sozialen Beziehungen im Berufsumfeld. Eine Kompensation im privaten Bereich ist meist nur ungenügend, da die Arbeit einen erheblichen Teil der Lebenszeit in Anspruch nimmt.

Soziale Unterstützung ist bei der Bewältigung von Belastungen wie z.B. bei Mobbing, eine wichtige Ressource (Faltermaier, 2005). Dabei können verschiedene Funktionen unterschieden werden:

- **Emotionale Unterstützung** „umfasst die Vermittlung von Empathie, Fürsorge, Liebe und Vertrauen. Sie erfolgt in der Regel über intime und intensive Gespräche, in der die Belastungen auch gefühlsmässig zum Ausdruck gebracht werden können“ (Faltermaier, 2005, S. 104).

Bei Mobbing spielt dieser Faktor eine wichtige Rolle. Die Feindseligkeiten der Mobbinghandlungen sind genau gegenteilig und widersprechen dem Wunsch des Menschen von seiner Umwelt akzeptiert zu sein. Die Möglichkeit sich mitzuteilen wird eingeschränkt und somit das Grundbedürfnis jedes Menschen nach Kommunikation stark beeinträchtigt. Diese Erfahrung von emotionaler Unterstützung, der Möglichkeit sich auszudrücken und Empathie zu erfahren ist folglich ein wichtiger Kontrast zum Umgang mit Mobbing im Alltag.

- **Instrumentelle Unterstützung** „bezieht sich auf direkte Hilfeleistungen bei der Lösung von Problemen oder auch indirekte praktische Unterstützung“ (Faltermaier, 2005, S. 104). Bei Mobbing können dies z.B. Berater sein, die gemeinsam mit der gemobbten Person konkrete Lösungen suchen und alternative Verhaltensweisen erarbeiten. Dies kann z.B. Kündigung, Versetzung oder auch den Konflikt im Team angehen, z.B. durch Supervision, Moderation, Schlichtung etc umfassen. Sie kann auch behilflich sein bei den rechtlichen Schritten, bei welchen die Betroffenen alleine wenig ausrichten könnten.
- **Evaluative Unterstützung** „umfasst die Vermittlung von Informationen, die einer Person eine bessere Einschätzung ihrer selbst ermöglichen“. (Faltermaier, 2005, S. 104).

Die Rückmeldungen beim Mobbing sind von aussen dauernd negativ. So fällt es der Person schwer, ihr eigenes Selbstwertgefühl aufrecht zu erhalten und ihre Person in einem realistischen Licht zu sehen. Hier helfen Gespräche mit vertrauten Menschen, um eine gute Einschätzung der eigenen Person vornehmen zu können.

- **Instrumentelle Unterstützung** „bezieht sich auf direkte Hilfeleistungen bei der Lösung von Problemen oder auch indirekte praktische Unterstützung“ (Faltermaier, 2005, S. 104). Bei Mobbing können dies z.B. Berater sein, die gemeinsam mit der gemobbten Person konkrete Lösungen suchen und alternative Verhaltensweisen erarbeiten. Dies kann z.B. Kündigung, Versetzung oder auch den Konflikt im Team angehen, z.B. durch Supervision, Moderation, Schlichtung etc. umfassen. Sie kann auch behilflich sein bei den rechtlichen Schritten, bei welchen die Betroffenen allein wenig ausrichten könnten.

6.1.2 Eigenkompetenz stärken

Die Persönlichkeit der gemobbten Person wird durch die Mobbinghandlungen ebenfalls über längere Zeit angegriffen und in Frage gestellt. Da alle Menschen das Bedürfnis haben, von der Umwelt akzeptiert zu werden, führt dies zur Verminderung des Selbstwertes und des Selbstvertrauens. Auch Einschränkungen im Bereich der erfolgreichen Berufsausübungen haben Auswirkungen auf die Identität einer Person. Die Kompetenz- und Kontrollerwartung ist eingeschränkt, da die Betroffenen lange erlebt haben, dass sie die Situation nicht durch ihr eigenes Verhalten verändern können. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten geht verloren. Um die Situation jedoch zu verändern, eine Entscheidung zu treffen und realistische Überlegungen zu machen, müssen diese Kompetenzen wieder aufgebaut werden.

Deshalb können dieselben gesundheitspsychologischen Konzepte, die bei der Prävention im Bereich der Persönlichkeit zum Tragen kommen, auch in der Therapie angewandt werden.

6.1.3 Bewältigung der Mobbingssituation

Auch in der Situation der Mobbingbewältigung sind die Entstehungsüberlegungen zentral. Welche Kausalattributionen vorgenommen werden, hat einen Einfluss darauf, wie sich die Person in Zukunft verhält (Weiner, Frieze, Kukla, Reed, Rest & Rosenbaum, 1971; zit. nach Fincham & Hewstone, 2003, S. 260). Deshalb können die anfangs bei der Entstehung aufgelisteten sozialpsychologischen Konzepte und Theorien bei der Therapie wiederum aufgegriffen werden.

6.2 Strukturelle Ebene

Mobbing hat auch auf die Unternehmung Auswirkungen. Prosch (1995) sah diese in der sinkenden Arbeits- und Leistungsmotivation des Mobbingbetroffenen, aber auch in der Zusammenarbeit im Team, welche beeinträchtigt wird. All dies führt zu einer Produktivitätsminderung und ist kostentreibend durch krankheitsbedingte Fehlzeiten (Eckardstein et al., 1995). Nicht selten führt Mobbing durch die langfristige Erkrankung zu langen Fehlzeiten, Kündigung und Frühberentung (Kolodej, 1999). Für die Gesellschaft bedeutet dies eine starke Belastung für die Sozialversicherungen (Prosch, 1995).

Wenige strukturelle Massnahmen werden für die Organisation bezüglich der Therapie von Mobbing abgeleitet. Diese sind zusätzlich neben den beim Kapitel Prävention aufgelisteten Faktoren (Installation eines Beschwerdesystems für Mobbing, Betriebsvereinbarungen zur Abmahnung von Mobbern und der Ernennung eines Mobbingbeauftragten) Angebote der Konfliktlösung z.B. Moderation, Supervision, Mobbingberatung und Schlichtung (Kolodej, 1999).

Wichtig dabei ist, dass Hemmschwellen abgebaut werden, damit gemobbte Personen auch das Hilfsangebot in Anspruch nehmen können.

7 Fazit

Das grosse Interesse an der Erforschung von Mobbing liegt darin, dass das Phänomen massive Folgen für das Individuum, dessen Umfeld, die Unternehmung aber auch für die Gesellschaft hat. Deshalb auch die hohe Nachfrage im Bereich Prävention und Therapie. Um spezifische Massnahmen ableiten zu können, müssen aber zuerst die Entstehungsfaktoren noch vermehrt geklärt werden. So lange keine explizite Theorie für die Bedingungen von Mobbing existiert, müssen zur Erklärung Ansätze aus verschiedenen Disziplinen zugezogen werden.

Sozial- und gesundheitspsychologische Konzepte und Theorien sind, wie die Erläuterungen in dieser Arbeit zeigen, zur Erklärung von Mobbing, deren Prävention und Therapie geeignet.

Da es aber eine Vielzahl von Konzepten und Theorien in diesem Fachbereich gibt, musste, bedingt durch den zeitlich begrenzten Rahmen, eine Auswahl getroffen werden.

Für die Erklärung der Entstehung von Mobbing sind vorwiegend sozialpsychologische Konzepte aus dem Bereich der Interaktion in der Gruppe zugezogen worden. Diese sind: Kollektive Gewalt, Verantwortungsdiffusion, Rollenstatus und Gruppennorm. Des Weiteren wurde der Frage nachgegangen, welche Faktoren das Eingreifen der nicht betroffenen Individuen verhindert.

Diese Erläuterungen basierten auf den Konzepten zur Verantwortungsdiffusion, Gruppendruck und dem Wunsch anderen Menschen sympathisch zu sein. Abschliessend wurde noch kurz auf die Führungsstrategie als soziale Beeinflussung und Ausübung von Macht eingegangen.

Die Prävention und Therapie von Mobbing wurde in dieser Arbeit in individuelle und strukturelle Ansätze unterteilt. Eine Vielzahl von Massnahmen könnten aufgelistet werden, doch nur eine begrenzte Anzahl ist durch sozial- und gesundheitspsychologische Konzepte sinnvoll zu begründen. Auf der Ebene der strukturellen Prävention wurden Überlegungen zur sozialen Norm angestellt. Für die individuelle Prävention konnten einerseits die Konzepte, die bei der Entstehung von Mobbing erläutert wurden wieder aufgegriffen und auf der anderen Seite ein Schwerpunkt beim Aufbau von persönlichen Ressourcen gesetzt werden. Dieser umfasste die Konzepte Kompetenz- und Kontrollerwartung, Optimismus, Intelligenz, Selbstwertgefühl und den Kohärenzsinn. Weiter konnten aus der Aggressionsforschung die Schulungsbereiche Kommunikationstraining und Konfliktmanagement auf Mobbing übertragen werden.

Die Therapie umfasst Massnahmen, die zur Bewältigung von bereits eingetreten Problemen, Ansatzpunkte liefert. Auch hier ist nur ein Teil durch sozial- und gesundheitspsychologische Überlegungen zu begründen. Auf der individuellen Ebene steht die soziale Unterstützung im Zentrum, da die vom Mobbing betroffene Person die Situation nicht ohne Hilfe von aussen bewältigen kann. Weiter können wieder Konzepte, die bei der Stärkung der Eigenkompetenz angewendet wurden zur Mobbingentstehung beigezogen werden.

Diese Ansätze ersetzen jedoch nicht eine eigene umfassende Theorie, die die Entstehung von Mobbing ausführlich und treffend erläutert. Dazu müssen noch weitere Forschungen in diesem Bereich durchgeführt werden.

8 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health*. London: Jossey-Bass.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements. In: H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership and Men*. Pittsburgh: Carnegie.
- Asch, S. E. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70, (9 whole no. 416).
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bierhoff, H.-W. (2003). Prosoziales Verhalten. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 319-351) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Binder, D.; Binder, B.; Leisering, H. & Sattrasai, M. (1994). *Grosses Wörterbuch: Fremdwörter*. (genehmigte Sonderausgabe). Köln: Buch und Zeit Verlagsgesellschaft. S. 313.
- Breakwell, G. M. (1998). *Aggression bewältigen: Umgang mit Gewalttätigkeit in Klinik, Schule und Sozialarbeit* (E. Camenzind, Übers.). Bern: Huber. (Originalarbeit erschienen 1997: Coping with aggressive behavior). S. 19-20.
- Brinkmann, R. D. (1995). *Mobbing, Bullying, Bossing: Treibjagd am Arbeitsplatz. Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten*. Heidelberg: Sauer. S. 12, 74-108, 159-166.
- Eckardstein, D. von; Lueger, G.; Niedl, K. & Schuster, B. (1995). *Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderungen für Personalmanager und Gesundheitsexperten*. München: Hampp. S. 239-241, 357.
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer. S. 103-106, 157-164.
- Fincham, F. & Hewstone, M. (2003). Attributionstheorie und -forschung: Von den Grundlagen zur Anwendung. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 215-263) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Freese, H. & Wolters, B. (1986). *Langenscheidts Schulwörterbuch Englisch* (3. Aufl.). Berlin: Langenscheidt. S. 198.
- Fuchs, J.M. (1998). Kontrollierter Umgang mit physischer Gewalt und Aggression in der Psychiatrie? Erfahrungsbericht und ein Praxisseminar. In: D. Sauter & D. Richter (Hrsg.), *Gewalt in der psychiatrischen Pflege* (S. 61-63). Bern: Huber.
- Gutzwiller, F. & Jeanneret, O. (Hrsg.) (1999) *Sozial- und Präventivmedizin, public health*. (2. Aufl.). Bern: Huber. S. 27-28.

-
- Hahne, A. (1994). Mobbing: Konflikte unter Kollegen. *Führung und Organisation*, 3, 188-193.
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Kolodej, C. (1999). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien: WUV-Universitätsverlag. S. 50-69, 101-149.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-170.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 21, 22, 33, 34, 58, 59, 98-100, 133, 134.
- Meschkatat, B.; Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2003). *Der Mobbing-Report (Kurzfassung)*. Sozialforschungsstelle Dortmund.[on-line].
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 393-413.
- Mummendey, A. & Otten, S. (2003). Aggressives Verhalten. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 353-380) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (Hrsg.). (1995). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen* (2. Aufl.). München: Rainer Hampp. S. 15, 18, 22.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing / Bulling am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischer Feindseligkeiten*. München: Hampp. S. 11-34; 121-122.
- Prentice-Dunn, S. & Rogers, R.W. (1983). Deindividuation in aggression. In: R. G. Green & E. I. Donnerstein (Eds.), *Psychology of group influence* (2nd ed.) (S. 87-109). New York: Academic Press.
- Prosch, A. (1995). *Mobbing am Arbeitsplatz: Literaturanalyse mit Fallstudie*. Konstanz: Hartung-Gorre. S. 41-75.
- Schild, I. & Heeren, A. (2003). *Mobbing- Konflikteskalation am Arbeitsplatz: Möglichkeiten der Prävention und Intervention*. München: Rainer Hampp. S. 115-138.
- Schröder, K. (1997). Persönlichkeit, Ressourcen und Bewältigung. In: R. Schwarzer (Hrsg), *Gesundheitspsychologie* (S. 319-347). Göttingen: Hogrefe.

-
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1 (4), 293–317.
- Schwarzer, R. & Renner, B. (1997). Risikoeinschätzung und Optimismus. In: R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 43-66). Göttingen: Hogrefe.
- Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*, no 187.
- Sozialpsychologie Universität Zürich (2005). *Was wir unter Sozialpsychologie verstehen*. <http://www.sozpsy.unizh.ch> (zugegriffen am 12.10.2005).
- Turner, R. H. & Killian, L. M. (1972). *Collective behavior* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van Avermaet, E. (2003). Sozialer Einfluss in Kleingruppen. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 451-495) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Van Lange, P. A. M. & De Dreu, K. W. (2003). Soziale Interaktion: Kooperation und Wettbewerb. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 381-414) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- VanYperen, N. & Van de Vliert, E. (2003). Sozialpsychologie in Organisationen. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 623 - 654) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Weiner, B.; Frieze, I.; Kukla, A.; Reed, L.; Rest, S. & Rosenbaum, R. M. (1971). Perceiving the causes of success and failure. In: E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valins & B. Weiner (Eds.). *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Wilke, H. & Wit, A. (2003). Gruppenleistung. In: W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: eine Einführung* (S. 497-535) (4.Aufl.). Berlin: Springer.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 369-373.
- Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.
- Zapf, D. (1999b). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.

Zapf, D. & Warth, K. (1997). Mobbing. Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. *Psychologie Heute*, 8, 20-29.

9 Anhang

45 Mobbinghandlungen (Leymann, 1993, S. 33 + 34)

Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen	Der/die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äussern Man wird ständig unterbrochen Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äussern Anschreien oder lautes Schimpfen Ständige Kritik an der Arbeit Ständige Kritik am Privatleben Telefonterror Mündliche Drohungen Schriftliche Drohungen Kontaktverweigerungen durch abwertende Blicke oder Gesten Kontaktverweigerungen durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.
Angriffe auf die sozialen Beziehungen	Man spricht nicht mehr mit der/dem Betroffenen Man lässt sich nicht ansprechen Versetzung in einen Raum weit ab von den Kollegen Den Arbeitskollegen / innen wird verboten, den / die Betroffene /n anzusprechen. Man wird wie Luft behandelt
Angriffe auf das soziale Ansehen	Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen Man verbreitet Gerüchte Man macht jemanden lächerlich Man verdächtigt jemanden psychisch krank zu sein Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen Man macht sich über eine Behinderung lustig Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen Man greift die politische oder religiöse Einstellung an Man macht sich über das Privatleben lustig Man macht sich über die Nationalität lustig Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise Man ruft ihm / ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituationen	Man weist den Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können Man gibt ihm ständig neue Aufgaben Man gibt ihm kränkende Arbeitsaufgaben Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren
Angriffe auf die Gesundheit	Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten Androhung von körperlicher Gewalt Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemandem einen Denkkzettel zu verpassen Körperliche Misshandlung Man verursacht Kosten für den / die Betroffene, um ihm / ihr zu schaden Man richtet physischen Schaden in Heim oder am Arbeitsplatz des / der Betroffenen an. Sexuelle Handgreiflichkeiten

