

Mobbing

Analyse des Einflusses der Führungsstile nach Blake und Mouton auf einzelne Mobbingaspekte

Semesterarbeit

Institut für betriebswirtschaftliche
Forschung
Universität Zürich
Prof. Dr. B. Staffelbach

Fach: Human Ressource Management
Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre 1

Betreuerin: Stephanie Witschi

Verfasserin:
Steck-Egli Ruth
Lehenmattstr. 236/13
4052 Basel
061 312 33 77
ruth.steck@tiscalinet.ch

Hauptfach: Psychologie
1. Nebenfach: Psychopathologie des
Erwachsenenalters
2. Nebenfach: Betriebswirtschaftslehre
7. / 8. Semester

Eingereicht am: 5.5.2004

Abstract

In dieser Literatuarbeit wird der Einfluss des Führungsstils der Vorgesetzten auf einzelne Mobbingaspekte analysiert.

Das GRID-Verhaltensgitter dient als Grundlage für die Kategorisierung der Führungsstile. Zu beiden Konzepten, Mobbing und Führungsstile, werden in einem einführenden Kapitel die Grundlagen erläutert.

Im Hauptteil steht die Frage, ob ein bestimmter Führungsstil die Entstehung von Mobbing begünstigt oder hemmt, im Zentrum. Weiter wird diskutiert, welche Mobbingformen und Handlungen je nach Führungsstil im Mittelpunkt stehen.

Aus den theoretischen Überlegungen und dem Beiziehen verschiedener Literatur konnten die Führungsstile der Vorgesetzten in eher mobbingfördernde resp. mobbinghemmende eingeteilt werden. Ebenso wurden je nach Führungsstil wahrscheinlichere und unwahrscheinlicher Mobbingformen eruiert, die dann auch andere Mobbinghandlungen nach sich ziehen.

In this paper the influence of the superiors leadership on single mobbing aspects has been analyzed.

The managerial grid serves as the basis to categorize the different management styles.

The basis for both concepts, mobbing and leadership is explained in an introductory chapter.

The focus of the main part is the question, whether a specific management style encourages or inhibits the origin of mobbing. Also the influence of the management style on the nature of mobbing and mobbing behavior is discussed.

Based on theoretical considerations and additional literature the leadership of superiors can be divided into two groups, one more favorable for mobbing, the other more mobbing inhibiting.

Depending on the style of management, more and less probable forms of mobbing have been identified, which also produce different mobbing actions.

Schlagwörter / Keywords

Mobbing, GRID-Verhaltensgitter, Führungsstil, Mobbinghandlungen, Mobbingformen
mobbing, mnagerial grid, management style, mobbing behavior /actions, nature of mobbing

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Ausgangslage	5
1.2. Zielsetzung	6
1.3. Abgrenzungen	7
1.4. Kernfragen.....	8
1.5. Vorgehen	9
1.6. Kapitelzusammenfassung.....	9
2. Mobbing	10
2.1. Forschungsstand	10
2.2. Definitionen und Abgrenzungen	11
2.2.1. Definition Mobbing.....	11
2.2.2. Begriffliche Abgrenzungen	13
2.3. Mobbinghandlungen.....	14
2.4. Wer mobbt wen?	16
2.4.1. Horizontales Mobbing.....	16
2.4.2. Vertikales Mobbing.....	16
2.4.3. Kombination von Mobbing durch Vorgesetzte und Kollegen	17
2.5. Mobbingursachen	17
2.5.1. Allgemeine Mobbingursachen	18
2.5.2. Betriebliche Ursachen	19
2.6. Kapitelzusammenfassung.....	20
3. Führungsstile nach Blake und Mouton	22
3.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen	22
3.1.1. Führung	22
3.1.2. Führungsstil.....	23
3.1.3. Begriffsabgrenzung	24

3.2. Das GRID-Verhaltensgitter	24
3.2.1. Erläuterung der zwei Dimensionen	25
3.2.2. Hauptführungsstile	26
3.3. Kapitelzusammenfassung.....	26
4. Einfluss des Führungsstils auf Mobbing	27
4.1. 9,1-Führungsstil.....	27
4.1.1. Ausprägung der Führungselemente beim 9,1-Führungsstil	28
4.1.2. Auswirkungen des 9,1-Führungsstils	29
4.1.3. Entstehung von Mobbing	29
4.1.4. Mobbingform und –handlungen.....	30
4.1.5. Fazit	31
4.2. 1,9-Führungsstil.....	31
4.2.1. Ausprägung der Führungselemente beim 1,9-Führungsstil	32
4.2.2. Auswirkungen des 1,9-Führungsstils	33
4.2.3. Entstehung von Mobbing	33
4.2.4. Mobbingform und –handlungen.....	34
4.2.5. Fazit.....	34
4.3. 1,1-Führungsstil.....	35
4.3.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 1,1-Führungsstil.....	35
4.3.2. Auswirkungen des 1,1-Führungsstils	36
4.3.3. Entstehung von Mobbing	36
4.3.4. Mobbingform und –handlungen.....	37
4.3.5. Fazit.....	38
4.4. 5,5-Führungsstil.....	38
4.4.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 5,5-Führungsstil.....	39
4.4.2. Auswirkungen des 5,5-Führungsstils	39
4.4.3. Entstehung von Mobbing	40
4.4.4. Mobbingform und –handlungen.....	40
4.4.5. Fazit	41
4.5. 9,9-Führungsstil.....	42
4.5.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 9,9-Führungsstil.....	42
4.5.2. Auswirkungen des 9,9-Führungsstils	43
4.5.3. Entstehung von Mobbing	43
4.5.4. Fazit.....	44

4.6. Kapitelzusammenfassung.....	44
5. Diskussion und Fazit	45
5.1. Beantwortung der Kernfragen.....	45
5.2. Kritische Betrachtung.....	47
5.3. Ausblick	48
Literaturverzeichnis.....	50
Anhang	53
Übersicht der 5 reinen Führungsstile	53
Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann	54

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: potentielle Mobbingursachen	18
Abbildung 2: GRID-Verhaltensgitter	53
Tabelle 1: Ausprägungen der Führungselemente beim 9,1-Führungsstil	28
Tabelle 2: Mobbinghandlungen und –formen beim 9,1-Führungsstil.....	31
Tabelle 3: Ausprägungen der Führungselemente beim 1,9-Führungsstil	33
Tabelle 4: Mobbinghandlungen und –formen beim 1,9-Führungsstil.....	35
Tabelle 5: Ausprägungen der Führungselemente beim 1,1-Führungsstil	36
Tabelle 6: Mobbinghandlungen und –formen beim 1,1-Führungsstil.....	38
Tabelle 7: Ausprägungen der Führungselemente beim 5,5-Führungsstil	39
Tabelle 8: Mobbinghandlungen und –formen beim 5,5-Führungsstil.....	41
Tabelle 9: Ausprägungen der Führungselemente beim 9,9-Führungsstil	43
Tabelle 10: Mobbingformen Übersicht über die Führungsstile	46

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Mobbing, resp. Feindseligkeiten am Arbeitsplatz, sind kein neues Phänomen. Jedoch begann die systematische Erforschung von Mobbing erst Ende der achtziger Jahre durch die nordeuropäischen Autoren¹ Leymann, Matthiesen, Raknes und anderen. Erst Mitte der neunziger Jahre wurde das Interesse der anderen europäischen Länder geweckt.² Deshalb kann die empirisch orientierte Mobbingforschung als „junges Forschungsgebiet“ bezeichnet werden.

Mobbing hat nicht nur für die betroffene Person massive Konsequenzen, sondern wirkt sich auch auf ihr Umfeld, die Wirtschaft und die Gesellschaft aus.

Die psychische und physische Gesundheit der gemobbten Person wird stark beeinträchtigt. Aber auch ihre berufliche Identität, das materielle Überleben und die gesamte Existenz ist massgeblich bedroht.

Der Betrieb ist direkt und indirekt von Mobbing betroffen.³ Die Forschung, von Einarsen und Raknes⁴, hat gezeigt, dass Mobbing die Gesundheit der Betroffenen beeinträchtigt. Es hat negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Person und wirkt sich dadurch auch auf die Effizienz des Arbeitnehmers negativ aus. Aber auch die Produktivität der anderen Mitarbeiter, die in diesen Prozess involviert sind, wird verringert.⁵ Als direkte Folge könnte also die Verschlechterung des Betriebsklimas und der Rückgang der Produktivität gesehen werden.⁶ Weiter verursacht Mobbing indirekte Folgen, die aufgrund der individuellen Beeinträchtigungen der Betroffenen entstehen, wie Kosten, die durch krankheitsbedingte und motivationale Fehlzeiten entstehen, durch Fluktuation oder der Notwendigkeit einer Frühberentung.⁷ Die lange Krankschreibung führt meist zu langfristiger Arbeitslosigkeit und damit verbundenen materiellen Nöten, die sich auf die Gesellschaft, insbesondere die Sozialversicherungen auswirkt.

¹ Zu Gunsten der Lesbarkeit wird auf die Differenzierung der männlichen und weiblichen Wortformen verzichtet. Im gesamten Text finden die männlichen Wortformen Verwendungen, die gleichzeitig für beide Geschlechter gelten.

² Vgl. Zapf/Einarsen, 2001, S. 370; Zapf /Leymann, 1996, S. 161-162

³ Vgl. Leymann, 1995, S. 63-74

⁴ Vgl. Einarsen/Raknes, 1997, zit. nach Mikkelsen/Einarsen, 2001, S. 393-394

⁵ Vgl. Einarsen/Raknes, 1997, zit. nach Mikkelsen/Einarsen, 2001, S. 393-394

⁶ Vgl. Kolodej, 1999, S. 106-109

⁷ Vgl. Eckardstein, 1995, S. 241-245, 251-254, 261-265

Die Prävalenzzahlen, wie viele Personen von Mobbing betroffen sind, sind sehr unterschiedlich. Zapf⁸ stellte in einem Vergleich zwischen verschiedenen Studien fest, dass die Zahlen zwischen 0.3 % in Norwegen bis 26.6% in Österreich schwanken. Dies führten Autoren Mikkelsen und Einarsen⁹ und andere auf die verschiedenen methodischen Anwendungen und die unterschiedlichen Definitionen von Mobbing zurück.

Laut ihnen kann daraus abgeleitet werden, dass in den nordeuropäischen Ländern Mobbing weniger verbreitet ist als in England, Österreich oder Portugal. Zur Situation in Deutschland resp. dem deutschsprachigen Raum stellte Zapf¹⁰ fest, dass bislang keine substantiellen Querschnittstudien über die Verbreitung von Mobbing in Deutschland vorliegen. Er geht von 1,2 – 4% Mobbingbetroffenen aus. Auch Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff¹¹ legen im Mobbing-Report einen entsprechenden Durchschnittswert von 2,7 % vor.

In der Schweiz leben nach Bundesamt für Statistik¹² 2001 ca. 7, 2 Millionen Personen. Davon sind 56,1 % erwerbstätig. Wenn nun die durchschnittliche Prozentzahl von Deutschland (2,7 %) genommen würde, entspräche das ca. 100'000 Personen in der Schweiz, die Mobbing am Arbeitsplatz ausgesetzt sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Mobbing für die Personalwirtschaft von zentraler Bedeutung ist, da die Mitarbeiter betroffen sind, aber auch die Unternehmensziele direkt und indirekt beeinträchtigt werden. Die Thematik weist soziale, wie ökonomische Aspekte auf, die komplementär miteinander verbunden sind.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist, den Einfluss des Führungsstils der Vorgesetzten auf einzelne Mobbingaspekte zu analysieren.

Vorgesetzte spielen bei Mobbing eine zentrale Rolle. Sie sind in 70-80% der Fälle am Mobbing beteiligt.¹³ Dies könnte laut Zapf und Gross¹⁴ darauf zurückzuführen sein, dass den Mitarbeitern rechtliche und formale Möglichkeiten gegenüber den Vorgesetzten fehlen und diese somit im Vorteil gegenüber den Angestellten sind.

⁸ Vgl. Zapf, 1999a, S. 4-5

⁹ Vgl. Mikkelsen/Einarsen, 2001, S. 405-406

¹⁰ Vgl. Zapf, 1999a, S. 3

¹¹ Vgl. Meschkutat/ Stackelbeck/Langenhoff, 2003, S. 1

¹² Vgl. Bundesamt für Statistik: www.statistik.admin.ch (15.11.2003)

¹³ Vgl. Knorz/Zapf, 1996, S. 15; Niedl, 1995, S. 51-53

¹⁴ Vgl. Zapf/Gross, 2000, S. 25

Der Führungsstil der Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die, laut Prosch¹⁵, drei wichtigsten betrieblichen Faktoren in der Entstehung von Mobbing: der Organisation der Arbeit, der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Führung der Mitarbeiter. Weiter kann die Führungskraft die Mobbingentstehung hemmen resp. unterbrechen, denn das Mobbing-Verlaufsmodell¹⁶ nach Leymann geht davon aus, dass Mobbing immer aus einem Konflikt entsteht. Hupprecht und Schieffers¹⁷ stellten die Hypothese auf, dass sämtliche arbeitsorganisatorische Strukturen, die einen stärkeren Stress auslösen, gleichzeitig auch ein erhöhtes Risiko für Konflikte in sich tragen und somit für die Entstehung von Mobbing begünstigend wirken. Sie nennen die quantitative Arbeitsüberlastung, die qualitative Unterbelastung und einen geringen Grad an Selbstbestimmung als Beispiele für diese Stressoren.

Der Einfluss der Vorgesetzten auf Mobbing ist also vielfältig.

1.3. Abgrenzungen

Mobbing und Führungsstile der Vorgesetzten sind beides umfassende und umfangreiche Themen. Um eine vertiefte Betrachtung zu ermöglichen, müssen beide eingegrenzt werden. Deshalb wurde eine bestimmte Führungsklassifikation ausgewählt und in Bezug auf einzelne Mobbingaspekte gesetzt.

Im letzten Jahrhundert entstanden verschiedene Theorien zu Führungseigenschaften, Führungsstilen – und –verhalten und Modelle, die die Situationsvariable berücksichtigen.¹⁸

Die Auswahl für diese Arbeit fiel auf die Klassifikation von Blake und Mouton, die anfangs der sechziger Jahre das Führungsverhalten zweidimensional zu klassifizieren versuchten.¹⁹ Die beiden Dimensionen des GRID-Verhaltensgitter waren die Menschen- und die Sachorientierung.²⁰ Der Vorteil dieser Einteilung ist, dass sie international Anklang gefunden hat, in unterschiedlichen Geschäftsbereichen eingesetzt wurde²¹ und später die Grundlage für die GRID-Führungsseminare, ein Verhaltenstraining für Führungskräfte, darstellte.²² Weiter sind entscheidende Faktoren, die praktische Anwendbarkeit, die leichte Verständlichkeit und die empirische Verankerung, weshalb der Theorie grosse Beachtung geschenkt wurde.

¹⁵ Vgl. Prosch, 1995, S. 61

¹⁶ Vgl. Leymann, 2002, S. 58-59

¹⁷ Vgl. Hupprecht/Schieffers, 1996, S. 83

¹⁸ Vgl. Rosenstiel, 1999, S. 17

¹⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 10; Fiedler-Winter, 1997, S. 74-77

²⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 25-26

²¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 10-11

²² Vgl. Gallati, 1977, S. 12-14; Fiedler-Winter, 1997, S. 74-77

Zur Kritik am Konzept ist zu sagen, dass die Situationsvariable den Führungsprozess mitbeeinflusst, jedoch bei dieser Klassifikation nicht berücksichtigt wird. Die Hypothese der Zweidimensionalität konnte bis heute nicht widerlegt werden. So kann auf jeden Fall von einer dominierenden Rolle dieser beiden Faktoren, Sach- und Menschenorientierung, ausgegangen werden. Jedoch zeigten Befunde, dass die beiden Dimensionen nicht immer unabhängig sein müssen, wie Blake und Mouton annahmen.²³

Trotz dieser schwerwiegenden Kritik, soll die Klassifikation nach Blake und Mouton für die Gliederung der Führungsstile in dieser Arbeit verwendet werden. Durch die klare und reduzierte Einteilung ist der theoretische Vergleich mit dem Konzept Mobbing überhaupt möglich. Die Praxisnähe erleichtert es, den Bezug zum „praktischen“ Thema Mobbing zu machen.

Aus dem Thema Mobbing wurden einzelne Aspekte ausgewählt: Im Mittelpunkt stehen die Fragen, inwiefern der Führungsstil der Vorgesetzten Einfluss auf die Entstehung von Mobbing hat, welche Formen von Mobbing eher entstehen und welche Mobbinghandlungen je nach Führungsstil zur Schikane bevorzugt werden.

Nicht näher eingegangen wird hier auf Überlegungen in Bezug zum Verlauf, der Dauer oder den Folgen von Mobbing. Auch mögliche Interventionen werden nicht näher betrachtet, denn dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Die begrifflichen Abgrenzungen werden im jeweiligen Definitionskapitel (Kp.2.1.2 resp. 3.1.3) vorgenommen.

1.4. Kernfragen

Aus diesen einleitenden Überlegungen ergeben sich folgende Kernfragen für diese Arbeit:

1. Fördern oder verhindern bestimmte Führungsstile der Vorgesetzten²⁴ die Entstehung von Mobbing?
2. Hat der Führungsstil der Vorgesetzten einen Einfluss darauf, wer wen mobbt (horizontale oder vertikale Form)?
3. Wie wirkt sich der Führungsstil der Vorgesetzten auf die Wahl der eingesetzten Mobbinghandlungen aus?

²³ Vgl. Gallati, 1977, S. 13-15

²⁴ Führungsstile der Vorgesetzten“ bezieht sich ab diesem Abschnitt in dieser Arbeit immer auf die „5 reinen Führungsstile“ (siehe Seite 52) nach der Kategorisierung von Blake und Mouton, wenn nichts anderes deklariert wird.

1.5. Vorgehen

Der Zusammenhang zwischen Mobbing und dem Führungsstil der Vorgesetzten wurde nur von einzelnen Autoren²⁵ kurz angesprochen. Deshalb basiert die Semesterarbeit auf der separaten Literatur zu den beiden Bereichen Mobbing und den Führungsstilen nach Blake und Mouton.

Aus diesem Grund werden nach dem einleitenden Kapitel, das die Ausgangslage, Zielsetzungen und die Kernfragen näher erläutert hat, im ersten Teil der Arbeit die beiden Konzepte einzeln vorgestellt. Diese Kapitel umfassen die Definitionen und Abgrenzungen von Begriffen und führen die wichtigsten Annahmen und Grundlagen der Konzepte ein, die für die spätere Beantwortung der Kernfragen notwendig sind.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Fragestellungen anhand der eingeführten Literatur und eigenen Überlegungen diskutiert und wenn möglich beantwortet. Zum Schluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und weiterführende Fragen generiert. Ebenso wird die Bedeutung der Resultate für die Forschung und die Praxis herausgearbeitet.

1.6. Kapitelzusammenfassung

Die Beschreibung der Ausgangslage zeigt, dass Mobbing für die Personalwirtschaft von zentraler Bedeutung ist, da die Problematik soziale wie ökonomische Aspekte aufweist.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den vielfältigen Einfluss des Führungsstils der Vorgesetzten auf einzelne Mobbingaspekte zu analysieren. Trotz bekannter Kritik wurde die Kategorisierung der Führungsstile von Blake und Mouton für die Arbeit übernommen, da sie entscheidende Vorteile mit sich bringt.

Die beiden Konzepte Mobbing und Führungsstile werden in eigenen Überlegungen miteinander verknüpft und diskutiert, da die bestehende Literatur spärlich ist.

²⁵ Vgl. Kolodej, 1999, S. 174-188; Prosch, 1995, S. 72-75

2. Mobbing

Das Thema Mobbing umfasst verschiedene Teilbereiche, die je nach Untersuchung resp. Autor anders gewichtet oder separat betrachtet werden. Es beinhaltet Überlegungen zur Entstehung und dem Verlauf von Mobbing, zu möglichen Ursachen und entsprechenden Interventionen, aber auch zur Beschreibung von Mobbing wie Formen, Handlungen, Häufigkeiten oder Erstauftreten. Einen Teil dieser Themen wurde schon in der Einleitung angesprochen, andere werden in diesem Kapitel näher erläutert, um die Grundlage zur Erarbeitung der Kernfragen zu legen. Andere müssen auf Grund des begrenzten Umfangs, wie in der Einleitung ebenfalls erwähnt, ganz weggelassen werden.

2.1. Forschungsstand

Obwohl Feindseligkeiten am Arbeitsplatz keine neue Erscheinung sind, begann die systematische Erforschung von Mobbing erst Ende der achtziger Jahre in den nordeuropäischen Ländern. Vorher erstreckte sich die Forschung nur über einzelne Aspekte der Problematik. So untersuchte Asch²⁶ z.B. Gruppendynamik oder Eagle und Newton²⁷ Sündenbockphänomene. Auch die US-amerikanische Forschung beschränkte sich bis Mitte der neunziger Jahre auf Teilaspekte von Mobbing, z.B. sexuelle Belästigung oder Diskriminierung.²⁸ Ebenfalls Mitte der neunziger Jahre begann sich das Interesse für Mobbing über die anderen europäischen Länder auszubreiten.²⁹ Zur wissenschaftlichen Diskussion im deutschen Sprachraum, meinte Niedl³⁰ 1995, sie bezöge sich vorwiegend auf die Rezeption der Studie von Leymann von 1993 und auf Kenntnisse von Praktikern. Empirische Untersuchungen, die für eine sinnvolle Diskussion notwendig seien, fehlten weitgehend.

Im Gegensatz zu dieser Feststellung zeigte sich in der Literatursuche zu dieser Arbeit, dass im deutschen Sprachraum zunehmend wissenschaftlich am Phänomen Mobbing weiter gearbeitet wird, hauptsächlich durch verschiedene Publikationen von Zapf et al.

Die Literatur zu Mobbing stammte ursprünglich aus dem psychologischen Kontext. Doch zunehmend kommen auch wissenschaftliche Publikationen aus der betriebswirtschaftlichen Disziplin dazu.

²⁶ Vgl. Asch, 1955, zit. nach Niedl, 1995, S. 3

²⁷ Vgl. Eagle/Newton, 1981, zit. nach Niedl, 1995, S. 3

²⁸ Vgl. Niedl, 1995, S. 16-18, 33-34

²⁹ Vgl. Zapf/Einarsen, 2001, S. 370

³⁰ Vgl. Niedl, 1995, S. 4-5

Aufgrund dieser Tatsachen, basiert diese Arbeit, bezüglich Mobbing, hauptsächlich auf Literatur der letzten 10 Jahre. Als Grundlagen dienen die beiden Bücher von Leymann (1995, 2002). Ergänzt wird die Literatur durch neuere Studien, vor allem aus dem deutschen Sprachraum, da kulturelle Faktoren bei Mobbing eine Rolle spielen können³¹.

2.2. Definitionen und Abgrenzungen

Für Boshafigkeiten am Arbeitsplatz gibt es eine Vielzahl von Begriffen. Während anfangs der Neunzigerjahre der Schwede Leymann den Begriff „Mobbing“ prägte, entwickelte sich parallel dazu „Bullying“ im englischen Sprachraum. In den USA werden noch zusätzlich die Begriffe „Harassment“ und „employee abuse“ verwendet.³² Laut Brinkmann³³ werden „Mobbing“ und „Bullying“, wie auch die amerikanischen Begriffe synonym eingesetzt. In dieser Arbeit wird der Begriff „Mobbing“ verwendet, da er sich in der deutschsprachigen Literatur durchgesetzt hat.

2.2.1. Definition Mobbing

„Mobbing“ kommt aus dem Englischen von „to mob“ und bedeutet (lärmend) bedrängen, jemanden anpöbeln, über jemanden herfallen oder angreifen.³⁴

Es gibt verschiedene Mobbingdefinitionen, oft wird jedoch die von Leymann (1995) verwendet, da er den Begriff „Mobbing“ prägte. Sie lautet wie folgend:

*„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und / oder dem Effekt des Ausstosses aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“.*³⁵

³¹ Vgl. Zapf, 1999a, S. 4-5

³² Vgl. Brinkmann, 1995, S. 11-12

³³ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 12

³⁴ Vgl. Freese/Wolters, 1986, S.198

³⁵ Leymann, 1995, S. 18

Leymann machte auch konkrete Operationalisierungsangaben, die er so umschrieb:

*„Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen³⁶ über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen“.*³⁷

Eine weitere Definition von Niedl soll hier zitiert werden, die hervorhebt, dass Mobbing auf subjektivem Erleben gründet.

*„Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder eines Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sich gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffene Person muss sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika ausserstande sehen, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen“.*³⁸

Für die vorliegende Arbeit gilt folgendes, aus den obigen Definitionen abgeleitetes Verständnis von Mobbing:

Mobbing am Arbeitsplatz ist, wenn eine oder mehrere Personen von einem Individuum oder einer Gruppe häufig (nach Leymann mind. 1x pro Woche) und über längere Zeit (mind. ½ Jahr) Handlungen erfährt/erfahren, mit dem Ziel/Effekt sie aus dem Arbeitsverhältnis auszustossen. Sie erlebt/erleben diese Handlungen als feindselig, einschüchternd oder demütigend. Es muss ein Ungleichgewicht im Stärkeverhältnis vorliegen und die betroffenen Personen fühlen sich ausserstande, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen.

Neuberger³⁹ macht darauf aufmerksam, dass es sich bei Leymann um eine dichotomisierende Definitionsstrategie handelt, Mobbing liegt entweder vor oder nicht. Diese Sichtweise kann auch der Definition von Niedl unterstellt werden. Neuberger⁴⁰ schlägt vor, dass Mobbing auch als Kontinuum gesehen werden könnte, mit den beiden Pools „kein Mobbing“ und „extremes

³⁶ Liste siehe S. 53 (ausklappbarer Anhang)

³⁷ Leymann, 2002, S. 21-22

³⁸ Niedl, 1995, S. 23

³⁹ Vgl. Neuberger, 1995a, S. 22

⁴⁰ Vgl. Neuberger, 1995a, S. 22

Mobbing“. Da die meisten Untersuchungen jedoch auf einer dichotomisierenden Definition basieren, wird auch dieser Arbeit eine entsprechende Definition zu Grunde gelegt.

2.2.2. Begriffliche Abgrenzungen

In diesem Abschnitt werden zwei Begriffspaare voneinander abgegrenzt, die für die Arbeit wichtig sind.

Opfer-Täter

In der Mobbingliteratur werden häufig die beiden Begriffe „Täter“ und „Opfer“ verwendet, um das Unter- resp. Überlegenheitsverhältnis aufzuzeigen. Jedoch entwickelt sich dieses erst im Laufe des Konflikts, wenn sich herausstellt, wer die höheren resp. tieferen psychischen Kraftreserven aufweist. Die Betroffenen verhalten sich nicht wie Opfer, wenn das Mobbing beginnt, sondern versuchen sich aktiv im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu wehren.⁴¹ Auch sie können Mobbinghandlungen ausführen und erhalten so gleichzeitig auch eine Täterrolle.⁴²

Weiter sind die Begriffe „Täter“ und „Opfer“ stark mit schuldig und nichtschuldig assoziiert.

Auf Grund dieser Überlegungen wird in dieser Arbeit ausschliesslich von „Mobbingbetroffenen“ anstatt von „Opfern“ gesprochen.

Mobbing-Konflikt

Leymanns Verlaufmodell⁴³ geht davon aus, dass Mobbing immer aus einem Konflikt entsteht. Während sich jedoch im Konflikt beide Partner des Konflikts bewusst sind, muss dies bei Mobbing nicht der Fall sein.⁴⁴ Eine Überschneidung zwischen Konflikt und Mobbing ergibt sich dann, wenn eine defizitäre Konflikthandhabung erfolgt ist und sich dieser Konflikt chronifiziert.⁴⁵ Der entscheidende Unterschied zwischen Konflikt und Mobbing liegt darin, dass bei Mobbing der Konflikt personifiziert wird. Im Zentrum steht also die Person des Gegners und dessen Ausgrenzung. Mobbing ist nicht der Konflikt selbst ist, sondern dessen Eskalation und Personifizierung.

⁴¹ Vgl. Schmiedjell, 2001, S. 2-3

⁴² Vgl. Neuberger, 1995a, S. 35

⁴³ Vgl. Leymann, 2002, S. 58-59

⁴⁴ Vgl. Niedl, 1995, S. 30-31

⁴⁵ Vgl. Niedl, 1995, S. 31

2.3. Mobbinghandlungen

Leymann⁴⁶ leitete aus 300 Interviews anfangs der achtziger Jahre 45 konkrete Mobbinghandlungen (siehe Anhang S. 53) ab, die dann in die folgenden fünf Hauptgruppen zusammengefasst wurden:

⁴⁶ Zit. nach Leymann, 2002, S. 33-34

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

Die gemobbte Person wird hauptsächlich auf drei Ebenen angegriffen. Erstens wird ihre Kommunikation eingeschränkt, was schnell zu einem starken Leidensdruck für die betroffene Person führt, da die Möglichkeit sich mitzuteilen, ein Grundbedürfnis jedes Menschen ist.⁴⁷ Durch diese Art von Angriffen wird die gemobbte Person isoliert und von ihren sozialen Beziehungen abgeschnitten. Eine Kompensation im privaten Bereich ist meist nur ungenügend möglich, da die Arbeit ein erheblicher Teil der Lebenszeit in Anspruch nimmt. Die Lebensqualität der Person wird stark eingeschränkt.

Zweitens wird das Ansehen einer Person sukzessive untergraben. Da alle Menschen das Bedürfnis haben, von der Umwelt akzeptiert zu werden, führt das zum Verlust des Selbstwertes und des Selbstvertrauens.

Drittens wird der Arbeitseinsatz der Person boykottiert, manipuliert und behindert, so dass sie ihre Arbeitsaufgaben nicht mehr gut erledigen kann. Damit wird ihre Anstellung gefährdet.

Die Angriffe auf die Gesundheit sind bei erwachsenen Personen selten.⁴⁸

Einzelne der beschriebenen Handlungen müssen nicht zu Mobbing führen, erst die zeitliche Häufung, wie auch in der Definition von Leymann operationalisiert (siehe Kp. 2.1.1.), kann zu Mobbing führen.

Diese Aufzählung der Mobbinghandlungen ist zwar am weitesten verbreitet, doch wird sie auch häufig kritisiert. Neuberger⁴⁹ unter anderem hinterfragte die Vollständigkeit der Liste und bemängelte die unterschiedlichen Abstraktionsniveaus der einzelnen aufgezählten Handlungen.

Hahne⁵⁰ gab zu bedenken, dass viele dieser Handlungen im beruflichen Leben „Alltag“ sind. Ebenso konnte Niedl⁵¹ durch seine Untersuchungen zeigen, dass gemobbte und nichtgemobbte Personen solchen Handlungen ausgesetzt sind. Jedoch kommen diese bei den gemobbten Personen häufiger vor. Dies spräche wieder gegen eine dichotomisierende Definition von Mobbing wie sie hier angewendet wird.

⁴⁷ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 34-35

⁴⁸ Vgl. Zapf/Knorz/Kulla, 1996, 229-232

⁴⁹ Vgl. Neuberger, 1995a, S. 15

⁵⁰ Vgl. Hahne, 1994, zit. nach Neuberger, 1995a, S. 18

⁵¹ Vgl. Niedl, 1995, S. 121-122

2.4. Wer mobbt wen?

Es gibt unterschiedliche Formen von Mobbing, die auch unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen. Unterschieden wird zwischen vertikalem und horizontalem Mobbing. Neben den reinen Formen gibt es auch die Kombination von beiden, dann wenn ein Vorgesetzter gemeinsam mit den eigenen Unterstellten eine Person mobbt.

2.4.1. Horizontales Mobbing

Horizontales Mobbing bezeichnet das Mobbing auf der gleichen Hierarchiestufe, also unter Arbeitskollegen.

Besonders bevorzugt wird hier die Manipulation der Kommunikation, um den Kollegen zu schädigen. So werden ihm z.B. wichtige Informationen und Neuigkeiten vorenthalten. Es werden Gerüchte verbreitet oder Rufschädigung betrieben. Immer wieder wird versucht die Privatsphäre und die Persönlichkeit der Person anzugreifen. Die Behinderung der Berufsausübung z.B. Verweigerung der Zusammenarbeit, wurde weniger häufig beobachtet.⁵²

2.4.2. Vertikales Mobbing

Vertikales Mobbing bezeichnet das Mobbing über verschiedene Hierarchiestufen hinweg, also unter Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Das Mobbing ist in beide Richtungen möglich, also von unten nach oben und von oben nach unten. Ersteres ist jedoch weitaus seltener. Dies könnte laut Zapf und Gross⁵³ darauf zurückzuführen sein, dass den Mitarbeitern rechtliche und formale Handlungsmöglichkeiten gegenüber dem Vorgesetzten fehlen. Es ist also nur möglich eine informelle Gegenmacht aufzubauen. Dies gelingt jedoch nur, wenn der Vorgesetzte von gleichgestellten Kollegen und dem Management nicht unterstützt wird.

Das Mobbing des Vorgesetzten, auch „Staffing“ genannt⁵⁴, findet meist mit dem Ziel statt, die Führungskraft zu diskreditieren und ihre Ablösung resp. Kündigung zu bewirken.⁵⁵ Meist sind Mobbinghandlungen darauf ausgerichtet die Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe zu blockieren.

Wenn der Vorgesetzte gegen den Untergebenen vorgeht, wird von „Bossing“ gesprochen.⁵⁶ Dabei benützt der Vorgesetzte seine Macht, die ihm dank seiner Position gegeben ist, aus. Damit hat er grössere Möglichkeiten gegen die Person vorzugehen als Kollegen, die mobben. Klassi-

⁵² Vgl. Prosch, 1995, S. 35-40

⁵³ Vgl. Zapf /Gross, 2000, S. 25

⁵⁴ Vgl. Kolodej, 1999, S. 25

⁵⁵ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 88-89

⁵⁶ Vgl. Kolodej, 1999, S. 24

sche Schikanen sind Über- und Unterforderung von Mitarbeitern, Degradierung, Entmündigung oder schamloses Ausnützen von Schwächen.⁵⁷ Vorgesetztenmobbing geschieht meist um Mitarbeiter zu disziplinieren, ihren Einfluss einzuschränken oder sie von ihrem Arbeitsplatz zu entfernen.⁵⁸ Durch das Machtgefälle, hat der Betroffene wenig Chancen sich zu wehren, da er mit weitreichenden Konsequenzen rechnen muss.

2.4.3. Kombination von Mobbing durch Vorgesetzte und Kollegen

Leymann⁵⁹ fand in seinen Untersuchungen, dass die meisten gemobbten Personen von Personen auf der gleichen Hierarchiestufe gemobbt wurden (44 %). Weiter waren in 37 % der Fälle allein Vorgesetzte die mobbende Person und in 10 % beide zusammen. Mobbing von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten kam eher selten vor.

Im Gegensatz dazu fanden die deutschen Autoren, Knorz und Zapf⁶⁰ (1996), dass in Deutschland in 80 % der Fälle, Vorgesetzte mitbeteiligt waren (bei Leymann: 50%). Zu ähnlich hohen Zahlen 73 % kam auch Niedl, 1995, in Österreich.

Daraus könnte die Hypothese abgeleitet werden, dass im deutschsprachigen Raum vermehrt vertikales Mobbing betrieben wird, als in den skandinavischen Ländern.

2.5. Mobbingursachen

Wodurch Mobbing entsteht und welche Faktoren Mobbing begünstigen ist unklar. Zapf⁶¹ stellte fest, dass es noch praktisch keine empirischen Studien gibt, die nach methodisch strengen Kriterien, eine Ursachenanalyse zu Mobbing durchgeführt haben. Somit sind die Faktoren, die in Betracht gezogen werden vielfältig.

Leymann⁶² meinte, dass Mobbingverhalten vor allem auf organisatorische Defizite und Stress am Arbeitsplatz zurückzuführen sei, während er der Persönlichkeit des Opfers keine Bedeutung zuwies. Brinkmann⁶³ sah vor allem Konflikte als Ursache für Mobbing, also Meinungsverschiedenheiten, Spannungen, Antipathien etc. Die Ursache beim Täter suchten Adams und Craw-

⁵⁷ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 78-79

⁵⁸ Vgl. Prosch, 1995, S. 41

⁵⁹ Vgl. Leymann, 2002, S. 47

⁶⁰ Vgl. Knorz/Zapf, 1996, S. 15

⁶¹ Vgl. Zapf, 1999b, S. 71

⁶² Vgl. Leymann, 2002, S. 131-133, 141-143

⁶³ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 62

ford.⁶⁴ Diese kurze Aufzählung zeigt das breite Spektrum der potentiellen Ursachen, die für Mobbing in Betracht gezogen werden.

2.5.1. Allgemeine Mobbingursachen

Zapf⁶⁵ fasste in seinem Modell mögliche Ursachen, die in der Literatur diskutiert werden, zusammen. Dieses Modell wird in Abbildung 1 in veränderter, simplifizierter Form wiedergegeben.

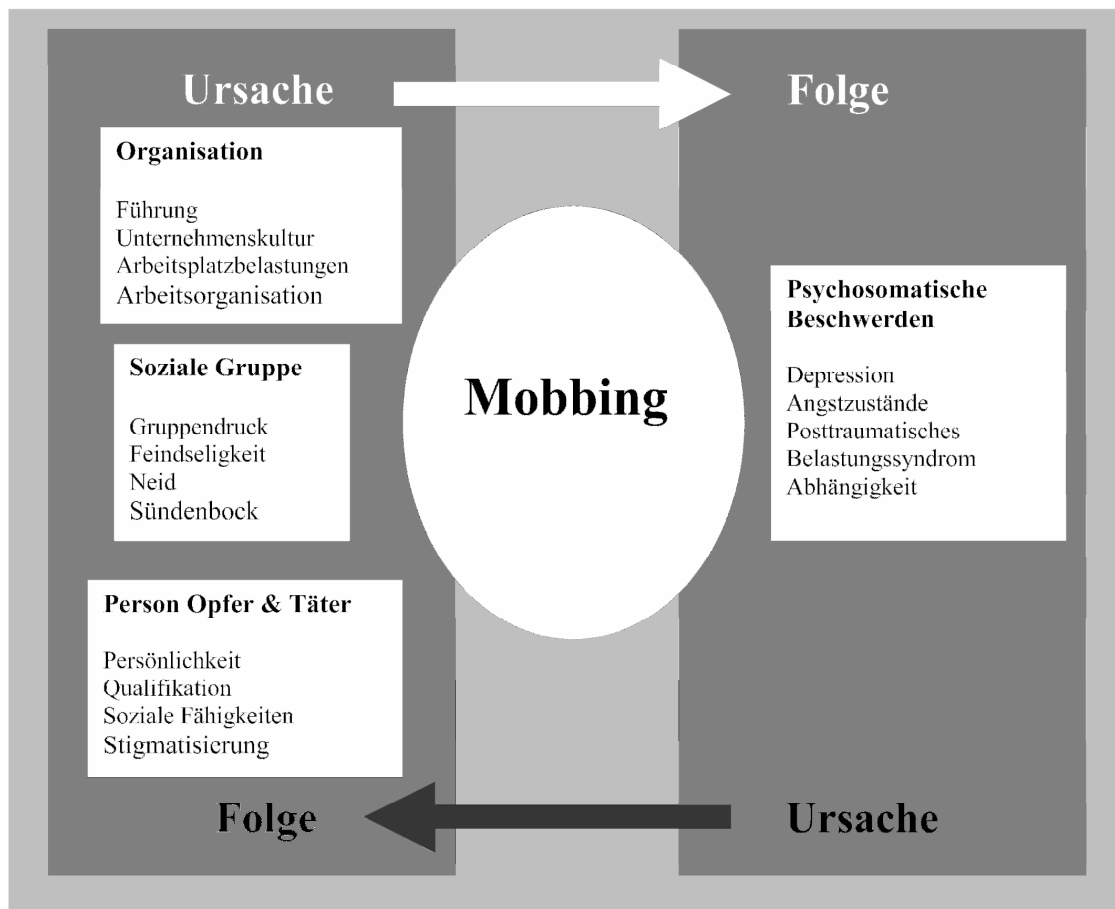


Abbildung 1: potentielle Mobbingursachen⁶⁶

Die Abbildung 1 zeigt das zentrale Problem der Mobbingforschung. Es ist unklar, wie die Wirkungsrichtung zwischen links und rechts, Ursache und Folge, im Modell ist.

Beispiel: links nach rechts:

Führungsprobleme in einer Organisation können zu Mobbingverhalten führen. Mobbing kann sich in psychischen Beschwerden manifestieren.

⁶⁴ Vgl. Adams/Crawford, 1992, zit. nach Zapf, 1996b, S. 71

⁶⁵ Vgl. Zapf, 1999b, S. 71

⁶⁶ abgeändertes Modell nach Zapf, 1999b, S. 71

Beispiel: rechts nach links:

Psychische Probleme einer Person können zu negativen Effekten in der Gruppe führen, die sich dann in Mobbing auswirken können. Mobbing kann den Informationsfluss behindern, so dass wiederum organisatorische Probleme entstehen können.

Dies macht die Diskussion sehr schwierig.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass in den meisten Studien die Mobbingbetroffenen befragt wurden, so dass es immer eine einseitige Sicht ist, welchen Faktoren retrospektiv ursächliche Bedeutung zugeordnet wird.⁶⁷ Zapf⁶⁸ und Kolodej⁶⁹ gehen davon aus, dass am ehesten von einer multifaktoriellen Ursache ausgegangen werden muss. So lange jedoch die empirischen Belege dafür fehlen, favorisiert jeder Autor seine eigene Ursachenerklärung.

2.5.2. Betriebliche Ursachen

In diesem Abschnitt sollen nun die betrieblichen Ursachen, die in der Mobbingliteratur am meisten Erwähnung finden, zusammengetragen werden.

Begünstigend für Feindseligkeiten am Arbeitsplatz sind verschiedene Faktoren:

Die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Für Leymann⁷⁰ gehören die Arbeitsorganisation und die Arbeitsgestaltung neben der Mitarbeiterführung zu den wichtigsten Faktoren für die Entstehung von Mobbing.

Besonders förderlich sind Organisationsstrukturen, die sich durch starke Hierarchien auszeichnen.⁷¹ Sie führen zu ausgedehnter Kontrolle durch den Vorgesetzten und wenig Autonomie und Mitbestimmung für die Mitarbeiter.⁷² Der persönliche Entscheidungs- und Handlungsspielraum ist für sie gering.⁷³ Besonders gefährdend für Feindseligkeiten sind Arbeitsplätze, die neben dem geringen Selbstbestimmungsgrad auch noch durch hohe Arbeitsbelastung belegt sind.⁷⁴ Aber auch eine Unterbelastung kann Probleme unter den Mitarbeitern fördern, Leymann nennt es das „Mobbing aus Langeweile“.⁷⁵

⁶⁷ Vgl. Niedl, 1995, S. 56-57

⁶⁸ Vgl. Zapf, 1999b, S. 83

⁶⁹ Vgl. Kolodej, 1999, S. 50

⁷⁰ Vgl. Leymann, 2002, S. 133

⁷¹ Vgl. Kolodej, 1999, S. 53; Brinkmann, 1995, S. 69-73

⁷² Vgl. Kolodej, 1999, S. 53

⁷³ Vgl. Kolodej, 1999, S. 53; Vartia, 1996, S. 211

⁷⁴ Vgl. Kolodej, 1999, S. 61; Hupprecht/Schieffers, 1996, S. 83

⁷⁵ Vgl. Leymann, 2002, S. 134; Hupprecht/Schieffers, 1996, S. 83

Die Kommunikation und das Konfliktmanagement

Die Kommunikation ist eine wichtige Basis für gute Zusammenarbeit und die Konfliktbewältigung. Fehlende Gesprächsbereitschaft⁷⁶ seitens des Vorgesetzten und ein unzureichender Informationsfluss⁷⁷ zwischen den Angestellten führt zu Problemen. Wird Kritik als Angriff auf die Persönlichkeit oder als Gefährdung der eigenen Macht wahrgenommen, fördert das die Feindseligkeiten.⁷⁸ Unterschwellige Konflikte und unzureichendes Konfliktmanagement, bei dem die Konflikte nicht angegangen werden oder autoritäres Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten⁷⁹ fördern die Konflikteskalation. Auch das Nicht-Ernst-Nehmen der verschiedenen Sichtweisen begünstigen Mobbing.⁸⁰

Die Entscheidungsfindung und Teamarbeit

Je kleiner die Partizipation der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung und im Problemlösungsprozess ist, desto eher entsteht Mobbing⁸¹. Ebenfalls wird dies durch intransparentes Vorgehen bei der Entscheidungsfindung gefördert.⁸²

Auf viele dieser aufgezählten Faktoren kann der Vorgesetzte durch seinen Führungsstil Einfluss nehmen.⁸³

2.6. Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wurden einzelne Aspekte von Mobbing vorgestellt. Der Schwerpunkt lag darin, die Grundlagen für die Beantwortung der Kernfragen zu legen.

Da es eine Vielzahl von Begriffen gibt, die Boshaftigkeiten am Arbeitsplatz beschreiben, wurde Mobbing ausführlich definiert und von andern Begriffen abgegrenzt.

Die weitverbreitete Auflistung der Mobbinghandlungen nach Leymann wurde erläutert und auch kritisch beleuchtet.

Es wurde unterschieden zwischen vertikalem und horizontalem Mobbing. Je nach dem, wer wen mobbt, stehen andere Mobbinghandlungen im Vordergrund.

⁷⁶ Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2003, S. 5-7

⁷⁷ Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2003, S. 5-7; Vartia, 1996, S. 211; Brinkmann, 1995, S. 69-73

⁷⁸ Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2003, S. 5-7

⁷⁹ Vgl. Vartia, 1996, S. 211

⁸⁰ Vgl. Leymann, 2002, S. 137-138

⁸¹ Vgl. Vartia, 1996, S. 211

⁸² Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2003, S. 5-7

⁸³ Vgl. Vartia, 1996, S. 211

Die Auflistung möglicher Mobbingursachen zeigte, dass der Einfluss des Vorgesetzten auf die Mobbingentstehung vielfältig ist. Als besondere Faktoren wurden die Arbeitsorganisation und –gestaltung, die Kommunikation und das Konfliktmanagement wie auch die Partizipation der Mitarbeiter bei Entscheidungen, näher betrachtet.

3. Führungsstile nach Blake und Mouton

Nachdem nun das Konzept Mobbing erläutert worden ist, soll in diesem Kapitel die Theorie von Blake und Mouton näher vorgestellt werden. Die Beschreibung der einzelnen Führungsstile und was sie charakterisiert, wird in Kapitel 4, verknüpft mit der Beantwortung der Kernfragen, detailliert beschrieben.

Zur Übersicht lässt sich die Seite 52 der Arbeit ausklappen, so dass das Führungsgitter und die grobe Beschreibung der fünf reinen Führungsmethoden jederzeit mit dem Text verglichen werden können.

3.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen

Einführend werden die beiden Begriffe „Führung“ und „Führungsstil“ definiert. Im zweiten Schritt wird die Vielzahl der in der Literatur verwendeten Begriffe zum GRID-Verhaltensgitter und anderen zentralen Begriffen eingegrenzt.

Jeder Mitarbeiter, jede Unterstellte weiss, was Führung ist. Trotzdem gibt es viele verschiedene Definitionen der Begriffe „Führung“ und „Führungsstile“.

Im nachfolgenden Abschnitt sollen ein paar ausgewählte Beschreibungen vorgestellt werden. Daraus abgeleitet folgen dann die eigenen und für diese Arbeit massgebenden Definitionen für „Führung“ und „Führungsstil“.

3.1.1. Führung

Hemphill⁸⁴ beschreibt Führung als eine Handlung, die Struktur in eine Interaktion bringt, während Lattmann⁸⁵ die Interaktionsbeziehung selbst mit Führung bezeichnet, wenn der eine Beteiligte (der Führer) ein zielgerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) hervorruft.

⁸⁴ Vgl. Hemphill, 1967, S. 98, zit. in Neuberger, 2002, S. 12

⁸⁵ Vgl. Lattmann, 1982, S. 49, zit. in Neuberger, 1995b, S. 5

Eine umfassende Definition von Staehle⁸⁶ lautet so:

*„Führung wird verstanden als Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen, Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmass wahrgenommen wird“.*⁸⁷

In Anlehnung an die oben erwähnten Definitionen wird „Führung“ in dieser Arbeit verstanden als:

Einflussnahme der führenden (leitenden) Person auf das Verhalten einer oder mehreren geführten (angeleiteten) Personen, mit dem Zweck, das festgelegte Ziel zu erreichen.

3.1.2. Führungsstil

*„Unter Führungsstil ist... die Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu den Mitarbeitern zu verstehen“.*⁸⁸

*„Der Führungsstil ist die Form, in der die Führungs- und Leitungsaufgabe von den Führungskräften im Rahmen der Organisation ausgeübt werden.“*⁸⁹

„Führungsstil“ wird in Anlehnung an Lattmann und Häusler, aber auch der vorher erstellten Definition für Führung, für diese Arbeit so festgelegt:

Unter dem Begriff Führungsstil werden die Grundeinstellungen, die das Führungsverhalten prägen und die Art der Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter, zur Erreichung der festgelegten Ziele, beschrieben.

⁸⁶ Staehle, 1980, S. 338, zit. in Neuberger, 1995b, S. 5

⁸⁷ Staehle, 1980, S. 338, zit. in Neuberger, 1995b, S. 5

⁸⁸ Lattmann, 1975, S. 9, zit. in Gallati, 1977, S. 1

⁸⁹ Häusler, 1966, S. 87, zit. in Gallati, 1977, S. 1

3.1.3. Begriffsabgrenzung

Die Begriffe, die in der Literatur im Zusammenhang mit dem GRID-Verhaltensgitter (in englisch: managerial grid) verwendet werden sind vielfältig: GRID-Methode, GRID-Strategie, GRID-Konzept, GRID-System, GRID-Modell, Verhaltensgitter, GRID, GRID®, 6-Phasen-Seminar, Führungsseminar, GRID-Seminar etc.

All diese Begriffe weisen auf die graphische Darstellung hin, bei der die Führungsstile von Blake und Mouton auf zwei Dimensionen in jeweils 9 Stufen unterteilt werden wodurch sich ein Gitter / Netz (engl. „grid“) ergibt (siehe S. 52).

Je nach Autor variieren auch die verwendeten Begriffe für die beiden Dimensionen Sach- und Menschenorientierung. So spricht man in der Literatur anstatt von Menschenorientierung auch von Mitarbeiter- oder Personenorientierung. Für die Sachorientierung werden die Begriffe Leistungs-, Ergebnis- oder auch Produktionsorientierung verwendet.

Zur Vereinfachung und gegen das Prinzip der Abwechslung, wird in dieser Arbeit konsequent vom GRID-Verhaltensgitter mit den beiden Dimensionen Sach- und Menschenorientierung gesprochen. Das GRID-Führungsseminar ist das Verhaltenstraining für Führungskräfte, das von Blake und Mouton aus dem GRID-Verhaltensgitter abgeleitet wurde.

3.2. Das GRID-Verhaltensgitter

Die Klassifikation von Führungsstilen, das GRID-Verhaltensgitter, nach Blake und Mouton, entstand in seiner Grundstruktur anfang der sechziger Jahre und wurde seither immer weiter verfeinert. Es hat international Anklang gefunden und wurde in mehrere Sprachen übersetzt.⁹⁰ 1964 veröffentlichten Blake und Mouton das Buch „Managerial Grid“, das dann ein paar Jahre später auf Deutsch übersetzt wurde unter dem Titel „Verhaltenspsychologie im Betrieb: der Schlüssel zur Spitzenleistung“.⁹¹ Wie angedeutet, wurde das Konzept immer wieder weiterentwickelt, so dass die Bücher bis heute mehrfach überarbeitet und neu aufgelegt wurden.

Insgesamt veröffentlichten Blake und Mouton mit verschiedenen Co-Autoren zusammen über das GRID-Verhaltensgitter, die GRID-Führungsseminare und andere Inhalte, 45 Bücher, 115 Kapitel in Sammelwerken und über 214 Artikel zurück bis ins Jahre 1945.⁹² Inzwischen ist die

⁹⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 10-11

⁹¹ Blake/Mouton, 1986b

⁹² Vgl. Flower, 1992

GRID-Methode in vielen Unternehmungen als Orientierungshilfe eingesetzt worden. Bis heute erfreut sie sich in den Vereinigten Staaten grosser Beliebtheit.⁹³

Für diese Arbeit wird vor allem die vollkommen überarbeitete Version des oben erwähnten Buches von Blake und Mouton⁹⁴ verwendet, um die einzelnen Führungsstile zu charakterisieren. Weiter werden Studien und Berichte beigezogen, die das Konzept von einer anderen, auch kritischen Seite beleuchten.

3.2.1. Erläuterung der zwei Dimensionen

Das GRID-Verhaltensgitter ist ein zweidimensionales Modell mit den beiden Achsen Menschen- und Sachorientierung⁹⁵. Beide werden auf einer 9-Punkte-Skala abgebildet. 1 ist die niedrigste Orientierung, mit der geringsten Bemühung und 9 ist die Höchstorientierung, also mit der grössten Bemühung.⁹⁶

Sachorientierung

Die Sachorientierung drückt sich in der Orientierung an Leistung, Ergebnissen, Endresultaten und dem Gewinn aus, aber auch in der Qualität und Quantität der Produktivität. Die Bemühungen drehen sich um die Erfüllung des Sachziels, Erfüllung dessen, wozu die Firma die Menschen eingestellt hat.⁹⁷

Menschenorientierung

Welche Einstellung Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern haben, ist entscheidend, denn sie können ihre Ziele nur mit deren Hilfe umsetzen. Diese Menschenorientierung kann sich in ganz unterschiedlicher Weise zeigen, z.B. im Bemühen um Beliebtheit bei den Angestellten oder in der Gehaltsstruktur. Je nach Intensität der Menschenorientierung ist die Reaktion der Mitarbeiter: Zustimmung oder Ablehnung, Engagement oder Gleichgültigkeit.⁹⁸

Jede Orientierung gründet auf verschiedenen Grundeinstellungen zum Einsatz von Macht und Autorität, aber auch der Einbettung der Mitarbeiter in den Produktionsprozess.⁹⁹ Diese Orientierungen sind nicht starr, sondern können sich z.B. durch ein Training ändern.

⁹³ Vgl. Fiedler-Winter, 1997, S. 74-77

⁹⁴ Blake/Mouton, 1986b

⁹⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986a, S. 30

⁹⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986a, S. 33

⁹⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 26-27

⁹⁸ Vgl. Blake/Mouton, 1986a, S. 32-33

⁹⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 29

3.2.2. Hauptführungsstile

Zu jeder Gitterposition könnten Verhaltensmerkmale beschrieben werden, doch zur Vereinfachung charakterisieren Blake und Mouton insbesondere fünf reine Führungsstile.¹⁰⁰

Sie gehen davon aus, dass es einen optimalen Führungsstil gibt, den 9,9-Stil und dass das Führungsverhalten verändert und erlernt werden kann.¹⁰¹ Aus diesem Grund entwickelten sie das GRID-Führungsseminar, das Personen für den eigenen Führungsstil sensibilisieren und eine Veränderung des Führungsverhaltens hin zum optimalen Führungsstil bewirken soll.

Jedoch haben die meisten Führungskräfte einen vorherrschenden Führungsstil und einen oder mehrere Ersatzstile, die eingesetzt werden, wenn der Hauptgitterstil nicht eingesetzt werden kann, z.B. wenn die Führungsperson unter Druck ist.¹⁰² So kann nur nochmals darauf hingewiesen werden, dass die fünf reinen Führungsstile nur der Simplifizierung dienen und auf keinen Fall ein Abbild der Realität darstellen.

3.3. Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die wichtigsten Informationen zur Kategorisierung der Führungsstile nach Blake und Mouton vermittelt.

Begriffe wurden definiert und voneinander abgegrenzt und die beiden Dimensionen des GRID-Verhaltensgitters näher erläutert.

¹⁰⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986a, S. 35; Blake/Mouton, 1986b, S. 29-30

¹⁰¹ Vgl. Gallati, 1977, S. 12-13

¹⁰² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 32-33

4. Einfluss des Führungsstils auf Mobbing

Jeder der fünf reinen Führungsstile zeichnet sich durch eine bestimmte Orientierung (Sach- versus Menschenorientierung) aus. Blake und Mouton sehen „Orientierung“ weniger als „*exakte Messgrösse für ... das tatsächliche Verhalten gegenüber Menschen. Vielmehr soll damit Wesen und Stärke der jedem Führungsstil zugrunde liegenden inneren Einstellungen angegeben werden.*¹⁰³“

Anhand der von ihnen aufgeführten sechs Elemente der effektiven Führung (Initiative, Fragen stellen, Standpunkt vertreten, Konfliktlösung, Entscheidung und konstruktive Kritik) wird jeder der fünf Führungsstile charakterisiert.

Anschliessend soll jeder Führungsstil mit den drei Kernfragen konfrontiert werden. Dabei soll festgestellt werden, ob ein bestimmter Führungsstil die Entstehung von Mobbing begünstigt oder ob durch einen Führungsstil eine Mobbingform in den Vordergrund tritt und welche Mobbinghandlungen im Mittelpunkt stehen.

Erst im 5. Kapitel werden dann die Kernfragen diskutiert und ein Fazit gezogen.

4.1. 9,1-Führungsstil

Die Grundannahme dieses Führungsstils ist, dass es einen unlösbaren Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation und derjenigen der Menschen gibt. Die Sachziele lassen sich danach nur erreichen, wenn Menschen gesteuert, dirigiert und überwacht werden.¹⁰⁴ Diese Überlegungen decken sich mit der Theorie X von McGregor (1970), der zufolge Mitarbeiter faul und verantwortungsscheu sind und durch Vorgesetzte zur Arbeit angetrieben werden müssen.¹⁰⁵ Diesen Annahmen entsprechend, liegt in diesem Ansatz die volle Verantwortung für die Arbeit bei den Vorgesetzten, so dass die Mitarbeiter möglichst wenig selbständig denken und entscheiden müssen.

Diese Haltung des Vorgesetzten drückt sich im Führungsverhalten aus. Für den 9,1-Führungsstil kann dies wie folgt beschrieben werden:¹⁰⁶

Der Vorgesetzte ordnet sich nicht unter. Er kontrolliert seine Mitarbeiter und gewinnt Stärke durch dieses Machtgefühl. Jegliche Zeit wird zum Problemlösen eingesetzt. Je höher die Produktion, desto besser fühlt er sich. Der Beitrag anderer zum Erfolg nimmt er kaum wahr, ergibt sich

¹⁰³ Blake/Mouton, 1986b, S. 26

¹⁰⁴ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 40

¹⁰⁵ Vgl. Neuberger, 1995a, S. 94

¹⁰⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 40-42, 58-59

aber ein Misserfolg, schreibt er diesen Mitarbeitern oder Kollegen zu und nimmt sich gleichzeitig vor, besser zu kontrollieren. Durch den Wunsch alles zu kontrollieren, lädt er sich unter Umständen zu viel Arbeit auf. Von den Mitarbeitern erwartet er Gehorsam, wird seine Macht und Dominanz bedroht, reagiert er mit Zorn.

4.1.1. Ausprägung der Führungselemente beim 9,1-Führungsstil

In der Tabelle 1 wird der 9,1-Führungsstil anhand einzelner Führungselemente näher charakterisiert:

Initiative	Initiative wird einseitig vom Vorgesetzten ergriffen. Initiative heisst für ihn: antreiben anderer Personen. ¹⁰⁷
Fragen	„Wissen ist Macht“. Damit lässt sich zusammenfassen, dass Wissen ein wichtiges Instrument zur Ausübung von Dominanz, Herrschaft und Kontrolle ist. Dieser Vorgesetzte ist deshalb sehr an Sachinformationen interessiert, Meinungen und Gedanken anderer interessieren ihn nicht. ¹⁰⁸
Standpunkt	Er ist offen und aufrichtig und hält mit seinen Überzeugungen nicht zurück. Er hört anderen Menschen nicht richtig zu, weil er im Geist schon seine nächsten Argumente bereitlegt. ¹⁰⁹
Konflikt	Bei einem Konflikt fürchtet er die Kontrolle zu verlieren. Meinungsverschiedenheit interpretiert er als Gehorsamsverweigerung. Er personalisiert den Konflikt. ¹¹⁰ Wenn möglich beugt er Konflikten vor, indem er den Mitarbeitern präzise erklärt, was sie zu tun haben. Er gibt nur Einzelanweisungen, so dass er als Einziger die Übersicht über das gesamte Projekt hat. ¹¹¹
Entscheidungen	Er trifft Entscheidungen selber und teilt anschliessend mit, was zu tun ist. Vorschläge und Empfehlungen anderer empfindet er als Schwäche und Inkompetenz seinerseits. ¹¹²
Teamarbeit	
Konstruktive Kritik	„ <i>Kritik gibt es nur in negativer Form und in Gestalt von Korrekturmassnahmen für Dinge, die falsch gelaufen sind</i> “. ¹¹³ Die Bewertung erfolgt einseitig durch den Vorgesetzten. ¹¹⁴

Tabelle 1: Ausprägungen der Führungselemente beim 9,1-Führungsstil

107 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 46-48

108 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 48-50

109 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 49-50

110 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 42-45

111 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 42-45

112 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 40-42, 58-59

113 Zit. nach Blake/Mouton, 1986b, S.52

114 Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 52

4.1.2. Auswirkungen des 9,1-Führungsstils

Über kurze Sicht wirkt sich dieser Stil günstig auf die Produktivität aus. Auf lange Sicht eher negativ, da die Arbeitsmoral und der Zusammenhalt abnimmt. Krankheit und Fluktuation nehmen zu¹¹⁵.

Die Mitarbeiter erleben kaum Spannungen, wenn die Entscheidungen des Vorgesetzten gut sind. Um Langeweile zu überbrücken, werden aussergeschäftliche Gespräche geführt. Hat der Mitarbeiter jedoch gute Ideen, zieht er sich zurück, da seine Ideen nicht beachtet werden. Dies führt zu Frustration, jedoch nicht zu offener Kampfansage.¹¹⁶

4.1.3. Entstehung von Mobbing

Die Grundhaltung des 9,1-Führungsstils, also die alleinige Ausrichtung auf Sachziele, hat laut Brinkmann¹¹⁷ einen mobbingfördernden Charakter.

Die Arbeitsorganisation und -gestaltung unter diesem Führungsstil begünstigt, durch die starke Hierarchie, die Kontrolle und den geringen Selbstbestimmungsgrad der Mitarbeiter, die Entstehung von Feindseligkeiten am Arbeitsplatz. Durch die alleinige Ausrichtung auf das Sachziel steigert sich die Zufriedenheit des Vorgesetzten je höher die Produktion ist. Es kann auch angenommen werden, dass ein grosser Einsatz der Mitarbeiter erwartet wird, bis hin zur Überforderung derjenigen. Dies führt zu Stress und dieser wiederum begünstigt Mobbing.

Wenn ein Mitarbeiter gute Ideen hat, diese jedoch nicht beachtet werden, kann das ebenfalls zu Mobbing führen. Einerseits aus Unzufriedenheit dem Vorgesetzten gegenüber und andererseits aus Unterforderung führt es zu Mobbing aus Langeweile.

Auch in Bezug auf die Kommunikation und das Konfliktmanagement müssen eher gefährdende Faktoren angenommen werden. Die kleine Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen und das Desinteresse an ihrer Meinung fördern die Probleme. Bei Meinungsverschiedenheiten geht der Vorgesetzte autoritär vor, da für ihn diese als Gehorsamsverweigerung erscheinen, was das Schwelen von Konflikten begünstigt.

Die Teamarbeit ist wenig ausgebildet, denn die Entscheidungen werden ausschliesslich durch den Vorgesetzten getroffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der 9,1-Führungsstil insgesamt durch die Nichtbeachtung der menschlichen Komponente, die Entstehung des zwischenmenschlichen Problems Mobbing fördert.

¹¹⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 54-55

¹¹⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 55-56

¹¹⁷ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 71

4.1.4. Mobbingform und –handlungen

Der Vorgesetzte mit dem 9,1-Führungsstil fördert die Entstehung von zwei Fronten, nämlich der Vorgesetzte gegen die Gruppe der Mitarbeiter. Er folgt der Annahme, dass seine Mitarbeiter angetrieben werden müssten, damit sie ihre Aufgabe gut erfüllen. Entsprechend ist sein Verhalten, kontrollierend, dominierend und strafend, was wiederum die Mitarbeiter in einer Leidensgemeinschaft zusammenschweisst.¹¹⁸ Entsprechend ist weniger mit horizontalem, dafür vermehrt mit vertikalem Mobbing zu rechnen.

Es ist gut denkbar, dass sich eine Gegenmacht gegen den dominanten Vorgesetzten bildet. Mobbing, in diesem Fall genannt Staffing, richtet sich meistens darauf aus, den Vorgesetzten in der Erfüllung seiner Aufgabe zu blockieren. Dies könnte so aussehen, dass z.B. hinter dem Rücken des Vorgesetzten schlechte Qualität produziert wird, extra langsam gearbeitet wird oder die Anweisungen falsch befolgt werden. Die Kreativität der Mitarbeiter richtet sich gegen die Organisation, anstatt zum Wohle dieser¹¹⁹.

Insgesamt ist die Möglichkeit der Unterstellten gegen den Vorgesetzten vorzugehen eher gering. So können sie die Kommunikation, die sozialen Beziehungen oder der beruflichen Qualität fast nichts anhaben, ohne selber gefährdet zu sein, den Job zu verlieren. So greifen sie wahrscheinlich neben den genannten Schikanen vorwiegend auf Angriffe auf das soziale Ansehen zurück um ihn so zu diskreditieren oder seine Ablösung zu bewirken, z.B. durch Gerüchte verbreiten, jemanden lächerlich machen oder ihn für psychisch krank erklären.

Andererseits ist auch gut vorstellbar, dass sich der Vorgesetzte gegen einen Mitarbeiter richtet (Bossing), z.B. weil ihn dieser kritisiert oder sonst in Frage gestellt hat. Meinungsverschiedenheiten sieht er als Gehorsamsverweigerung, was ein disziplinierendes Vorgehen gegen den Mitarbeiter rechtfertigt. Natürlich wäre ein solches Vorgehen seitens des Vorgesetzten auch als Antwort auf Staffing denkbar.

Im Gegensatz zum Staffing kann sich das Bossing vieler Vorgehensweisen bedienen.

Die gemobbte Person kann durch den Vorgesetzten von der Möglichkeit sich mitzuteilen abgeschnitten werden, in dem sie sich nicht mehr äussern darf oder ständig unterbrochen wird. Die betroffene Person kann angeschrien, in der Arbeit kritisiert oder bedroht werden. Auch der Angriff der sozialen Beziehungen ist möglich, z.B. durch ein Sprechverbot, Versetzung in einen anderen Raum oder ignorieren. Weiter können das soziale Ansehen aber auch die Qualität der

¹¹⁸ Vgl. Brinkmann, 1995, S. 76

¹¹⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 55

Berufssituation angegriffen werden z.B. durch das Zuteilen von überfordernden resp. unterfordernden oder auch entwürdigenden Arbeiten.

Die Angriffe auf die Gesundheit der gemobbten Person sind durch den Vorgesetzten seltener, höchstens z.B. in Form von Zuteilen gesundheitsschädlicher Aufgaben.

4.1.5. Fazit

Der 9,1- Führungsstil des Vorgesetzten kann insgesamt als eher mobbingfördernd eingestuft werden. Im Vordergrund steht das vertikale Mobbing, zwischen dem Vorgesetzten und der Gruppe der Mitarbeiter. Bossing wie Staffing wären gut denkbar. Beide unterscheiden sich aber stark in der Auswahl der Mobbinghandlungen (dazu siehe Zusammenfassung Tabelle 2) . So stehen dem Vorgesetzten mehr Möglichkeiten auf verschiedene Ebenen zu agieren zur Verfügung, während die Mitarbeiter durch ihre Position unterlegen sind und schnell in Gefahr geraten, selber ihren Arbeitsplatz zu gefährden. Entsprechend wählen sie subtilere Vorgehensweisen.

Mobbinghandlungen	Mobbingformen		
	horizontal	Staffing	Bossing
Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen			×
Angriffe auf die sozialen Beziehungen			×
Angriffe auf das soziale Ansehen		×	×
Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituationen		×	×
Angriffe auf die Gesundheit			

Tabelle 2: Mobbinghandlungen und –formen beim 9,1-Führungsstil

4.2. 1,9-Führungsstil

Dieser Führungsstil geht ebenfalls von einem Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den der Menschen aus. Die Orientierung liegt hier aber bei den Menschen. Sie sind das höchste Gut und haben Priorität, auch wenn die Produktion darunter leidet. Die Mitarbeiter sollen nicht unter Druck gesetzt werden, sondern sind von sich aus hilfsbereit, wenn man nett zu ihnen ist.¹²⁰ Diese Annahmen können mit der Human Relations-Bewegung von Mayo und Roethlisberger (1920-1930) verglichen werden, bei der den Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit und der darausfolgenden höheren Leistung zugeschrieben wurden.¹²¹

¹²⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 63-65

¹²¹ Vgl. Neuberger, 1995b, S. 23-24; Osterloh, WS 03/04, S. 2-3

Diese Haltung drückt sich im Führungsverhalten des Vorgesetzten aus:¹²²

Der Vorgesetzte ist sensibel und freundlich. Er interessiert sich für andere und auch deren private Belange, was zu einer angenehmen und wertschätzenden Atmosphäre führt. Durch sein rücksichtsvolles Verhalten ist der Vorgesetzte verletzlich, er kann nicht Nein-Sagen oder sich durchsetzen. Dieser Führung liegt der Wunsch nach Anerkennung und die Angst vor Missbilligung zu Grunde.

4.2.1. Ausprägung der Führungselemente beim 1,9-Führungsstil

In der folgenden Tabelle 3 wird der 1,9-Führungsstil anhand der einzelnen Führungselemente detaillierter charakterisiert:

Initiative	Der Vorgesetzte legt grossen Wert auf Hilfsbereitschaft. ¹²³
Fragen	Er möchte sich über alles auf dem Laufenden halten, jedoch weiss er, dass Fragen auch schnell falsch gedeutet werden könnten. Positive Informationen studiert er gründlich, während er negative nur oberflächlich überfliegt. ¹²⁴
Standpunkt	Er hält mit seiner Meinung zurück, um Konflikte zu vermeiden. ¹²⁵
Konflikt	Der Vorgesetzte verabscheut Konflikte. Er hat Schwierigkeiten zwischen sachlicher und persönlicher Zurückweisung zu unterscheiden. ¹²⁶ Um Konflikte zu vermeiden, lässt er anderen bei Meinungsäusserungen den Vortritt, um so festzustellen, was andere denken. Da negative Dinge nicht besprochen werden und die Wahrheit gerne verschönert wird, kann es völlig unvorhergesehen zu einer Krisenexplosion kommen. ¹²⁷ Schwierige Themen (wie nicht Erreichen des Produktionsziels) werden mit Humor oder auf einer sehr allgemeinen Ebene angesprochen. Ein ursprünglicher Befehl wird als Bitte weitergegeben. ¹²⁸
Entscheidungen Teamarbeit	Er orientiert sich an der Grundstimmung in der Gruppe und versucht das zu tun, was die anderen tun würden. Initiative ergreift er nicht, da sie ja keinen Anklang finden könnte. Die Diskussion in der Gruppe wird gefördert. Unangenehme Entscheidungen

¹²² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 64-66, 73, 75, 78-79

¹²³ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 70-72

¹²⁴ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 72-73

¹²⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 73-74

¹²⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 65

¹²⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 65-67

¹²⁸ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 67-70

¹²⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 74

	werden wenn immer möglich delegiert oder verschoben. ¹²⁹
Konstruktive Kritik	Er ist ständig auf der Hut vor negativer Kritik und neigt dazu Schwieriges und Unangenehmes zu verschieben oder zu vergessen. Bei negativen Rückmeldungen wird die Verantwortung dafür auf andere abgeschoben. ¹³⁰

Tabelle 3: Ausprägungen der Führungselemente beim 1,9-Führungsstil

4.2.2. Auswirkungen des 1,9-Führungsstils

Die Leistungsnormen werden niedrig angesetzt. Krankheit wird hingenommen, Überstunden werden gemacht - insgesamt herrscht eine eher lässige Arbeitseinstellung.¹³¹

Neue Methoden werden als unangenehm erlebt, da diese zu Meinungsverschiedenheiten führen könnten.¹³²

Die Mitarbeiter fühlen sich sicher und geborgen, was zu geringer Mitarbeiterfluktuation führt. Jedoch kann es auch bis zum Gefühl der Zeitverschwendung, Unterdrückung / Unterforderung führen.¹³³

4.2.3. Entstehung von Mobbing

Die Grundhaltung des 1,9-Führungsstils, hat durch seine ausschliessliche Ausrichtung auf die Mitarbeiter eher mobbinghemmenden Charakter.

Der Kommunikation wird grosse Aufmerksamkeit geschenkt, einerseits um die Wünsche der Mitarbeiter zu erfahren und um möglichen Konflikten vorzubeugen. Um es allen Recht zu machen, werden möglichst alle Mitarbeiter in die Entscheidung miteinbezogen.

Die Kontrolle durch den Vorgesetzten ist gering, so dass der Handlungsspielraum der einzelnen eher gross ist. Dies entspannt die Zusammenarbeit. Der Arbeitsanfall wird mit einer lässigen Arbeitshaltung angegangen, so dass es nicht zu Überforderung kommt. Eher besteht die Gefahr der Unterforderung, da wenig Kreativität oder Neuerungen erwünscht sind, da diese wieder zu Meinungsverschiedenheiten führen könnten.

Der Fokus liegt auf den positiven Feedbacks. Spricht trotzdem eine Person Probleme an oder getraut sie sich auf Mängel in der Arbeitsgestaltung und der Führung hinzuweisen, z.B. auf die mangelnde Ausrichtung auf die Arbeitsaufgabe, könnte es zu Mobbing gegen diese Person kommen.

¹³⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 75

¹³¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 77

¹³² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 77

¹³³ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 77-78

Unangenehme Entscheidungen werden gerne abdelegiert, was wiederum eine Person zum Sündenbock deklarieren kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der 1,9-Führungsstil grundsätzlich mobbinghemmenden Charakter hat. Trotzdem können aus dem tiefen Wunsch Konflikte zu vermeiden, Mobbing-situationen entstehen.

4.2.4. Mobbingform und –handlungen

Da der Vorgesetzte mitarbeiterorientiert ist, ist eher kein Mobbing zu erwarten.

Trotzdem wäre es unter bestimmten Bedingungen vorstellbar, dass es zu Bossing oder auch zu kombiniertem vertikalem und horizontalem Mobbing kommen könnte. Und zwar dann, wenn sich ein Mitarbeiter nicht von der „heilen“ Welt blenden lässt und auf gewisse Mängel aufmerksam macht, könnte das dazu führen, dass sich der Vorgesetzte, wie auch seine Arbeitskollegen gegen ihn richten. Sie könnten gemeinsam versuchen, durch subtile Mobbinghandlungen, den Querschläger aus ihrer Mitte zu entfernen, mit der Begründung, dass er ja der „Unruhestifter“ sei.

Seitens des Vorgesetzten sind höchstens sehr unterschwellige Massnahmen denkbar, z.B. dem Betroffenen keine Aufgaben mehr zuweisen, ihn in einen anderen Raum versetzen oder ihm Aufgaben zuteilen, die weit unter seinem Können liegen.

Die Gruppe hingegen kann vielfältiger gegen ihren Kollegen vorgehen, vor allem, weil dies ja aus einem „gerechtfertigten“ Grund geschieht und sie sich durch den Vorgesetzten gestützt wissen. So wären hier Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen, gut denkbar, z.B. in dem sie ihn einschränken sich zu äussern, da er ja „immer“ nur Ärger stiften wolle oder ihn beschimpfen oder kritisieren für seine Ansichten. Ebenso wäre auch die Kontaktverweigerung aus demselben Grund vorstellbar. In einem weiteren Stadium wären auch Drohungen und Empfehlungen, das restliche Team „in Frieden“ zu lassen, denkbar. Dass dabei aggressiveren Formen, z.B. obszöne Beschimpfungen, kränkende oder gesundheitsgefährdende Aufgabenzuteilung oder gar körperlicher Gewalt angewendet würde, ist schwer vorstellbar, da hauptsächlich auf „Arbeitszufriedenheit“ gesetzt wird. Eher werden subtile, immer in die gleiche Kerbe schlagende Attacken gewählt.

4.2.5. Fazit

Der 1,9-Führungsstil des Vorgesetzten kann insgesamt als eher mobbinghemmend eingestuft werden. Falls es trotzdem zu Mobbing kommt, steht das Bossing oder das kombinierte vertikale und horizontale Mobbing im Mittelpunkt. Beide greifen wahrscheinlich eher zu subtilen Mob-

binghandlungen, die jedoch über längere Zeit sukzessive angewandt werden (zusammenfassende Übersicht siehe Tabelle 4).

Mobbinghandlungen	Mobbingformen		
	horizontal	Staffing	Bossing
Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen	×		
Angriffe auf die sozialen Beziehungen	×		
Angriffe auf das soziale Ansehen	×		
Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituationen	×		×
Angriffe auf die Gesundheit			

Tabelle 4: Mobbinghandlungen und –formen beim 1,9-Führungsstil

4.3. 1,1-Führungsstil

Bei diesem Führungsstil sieht der Vorgesetzte keinen Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Menschen, denn beides kümmert ihn wenig. Im Mittelpunkt steht bei ihm der minimale Arbeitsaufwand.¹³⁴

Diese minimalistische Einstellung drückt sich ebenfalls in seinem Führungsverhalten aus:

Er ist teilnahmslos, lustlos und in sich zurückgezogen. Er hat keine Feinde und verhält sich wenn immer möglich neutral. In seinem Arbeitsverhalten erweckt er den Eindruck immer beschäftigt und fleissig zu sein. Er tut, was man von ihm verlangt, aber nie zu viel. So ist er wenn nötig immer pünktlich, unauffällig und korrekt.¹³⁵

4.3.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 1,1-Führungsstil

In der folgenden Tabelle 5 wird der 1,1-Führungsstil anhand der einzelnen Führungselemente noch detaillierter charakterisiert:

Initiative	Er entwickelt keine Initiative oder neue Ideen. ¹³⁶
Fragen	Hier herrscht die Einstellung: „Je weniger ich weiss, desto besser“. Da er sich jedoch verpflichtet fühlt Fragen zu stellen, stellt er solche, wo er nur das erfährt, was er unbedingt wissen muss. ¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 83

¹³⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 83-85, 89, 94, 100

¹³⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 89-90

¹³⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 90

Standpunkt	Der Vorgesetzte bleibt unverbindlich und zurückhaltend. Er lässt sich lieber treiben und legt sich möglichst wenig fest. ¹³⁸
Konflikt	Im Konfliktfall bleibt er wenn möglich unbeteiligt und neutral. Die „Vogel-Strauss-Politik“ wird angewandt, mit der Hoffnung, dass sich die Probleme mit der Zeit von selbst lösen. Die unangenehmen Situationen fallen ihm zwar auf, er ignoriert sie aber. ¹³⁹ Erst wenn ein Konflikt unter den Mitarbeitern seine eigene Zukunft bedroht, reagiert er. ¹⁴⁰
Entscheidungen Teamarbeit	Wann immer möglich verschiebt er die Entscheidungen. Muss trotzdem eine getroffen werden, wird sie delegiert. Es kann sein, dass ein anderer die Führung in der Gruppe übernimmt. Der Vorgesetzte jedoch krönt sich nachher damit, dass er die Gruppe gefördert habe. ¹⁴¹
Konstruktive Kritik	Er erhebt selten Einspruch, was die Mitarbeiter so deuten, dass sie alles machen können. ¹⁴²

Tabelle 5: Ausprägungen der Führungselemente beim 1,1-Führungsstil

4.3.2. Auswirkungen des 1,1-Führungsstils

Die Produktivität wird gerade so gehalten, dass niemand sich beschweren kann. Nimmt dieser Führungsstil in der Unternehmung überhand, wird auf lange Sicht die gesamte Organisation zu Grunde gehen. Denn die ausgelöste „Trägheit“ führt dazu, dass die nötigen Massnahmen nicht rechtzeitig ergriffen werden.¹⁴³

4.3.3. Entstehung von Mobbing

Der Vorgesetzte mit dem 1,1-Führungsstil verfolgt weder Mitarbeiter- noch Sachziele. Sondern versucht einen minimalen Arbeitsaufwand zu haben. Deshalb möchte er möglichst konfliktfrei, routinemässig seine Arbeit erledigen. Um seine unterstellten Mitarbeiter zu führen, ist es jedoch nötig, Entscheidungen zu treffen, nachzufragen und auch mal Kritik anzubringen. Da er jedoch durch sein Verhalten keine klare Führung übernimmt, kann es zu einem Konkurrenzkampf der Mitarbeiter um die informelle Leitung kommen¹⁴⁴. Wenn eine Person der Gruppe die informelle Führung übernimmt, ist es unwahrscheinlich, dass alle Mitarbeiter damit einverstanden sind.

¹³⁸ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 91

¹³⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 84

¹⁴⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 87-89

¹⁴¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 92-93

¹⁴² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 93

¹⁴³ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 95-96

¹⁴⁴ Vgl. Kolodej, 1999, S. 60

Dies wiederum führt zu Gruppenbildungen, Kämpfe um die Leitung und Boykotte, da niemandem offiziell die Leitung übertragen wurde. Diese Feindseligkeiten und Konflikte werden durch das Verhalten des Vorgesetzten noch verstärkt, da er sich möglichst neutral verhält und versucht aus allem rauszuhalten.

Weiter wäre auch Mobbing aus Langeweile denkbar, da keine Kreativität der Mitarbeiter gefragt ist und auch keine ausserordentliche Leistung erwartet wird¹⁴⁵.

Dies zeigt, dass der 1,1-Führungsstil eher mobbingfördernden Charakter hat.

4.3.4. Mobbingform und -handlungen

Der 1,1-Führungsstil des Vorgesetzten führt vorwiegend zu Schwierigkeiten im Mitarbeiterteam, da diesem die klare Führung fehlt. Wie oben genannt, kommt es zu Kämpfen um die informelle Leitung, zu Schwierigkeiten in der Entscheidungsfindung, aber auch im Umgang mit den entstanden Konflikten.

Entsprechend steht das horizontale Mobbing, gegen eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe, im Zentrum. Diese könnten durch den Konkurrenzkampf oder aufgrund ihrer Minorität bei Entscheidungen in diese Position geraten sein. Die Handlungen, die dabei eingesetzt werden könnten, umfassen fast die gesamte Aufzählung. So wären Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen gut vorstellbar, z.B. die Einschränkung in der Meinungsäußerung, anschreien oder beschimpfen. Auch die sozialen Beziehungen und das soziale Ansehen kann attackiert werden durch sich nicht Ansprechen lassen, wie Luft behandeln oder Gerüchte verbreiten und vieles mehr. Dies könnte auch soweit gehen, dass die Person / Personen physisch bedroht oder ihnen gar einen „Denkzettel“ verpasst wird. Nur Handlungen, die Weisungsbefugnis erfordern, wie z.B. die Einteilung der Arbeit, sind vom Mobbing ausgenommen. Je nach dem was jedoch der Vorgesetzte alles delegiert, kann sogar dieser Bereich mit betroffen sein.

Auch das Mobbing aus Langeweile könnte sich all dieser Handlungen bedienen.

Bossing kommt eher nicht in Frage, da sich der Vorgesetzte durch Passivität und Neutralität auszeichnet.

Ob Staffing zur Anwendung kommt und welche Mobbinghandlungen eingesetzt werden, ist abhängig von der jeweiligen Situation. So ist z.B. Mobbing eher unwahrscheinlich, wenn die Person, die die informelle Leitung an sich gezogen hat, akzeptiert wird und den Vorgesetzten stützt. Oder es wäre auch denkbar, dass der Vorgesetzte trotz seiner wenig wahrgenommenen Führung eher beliebt ist, da dadurch die Mitarbeiter viel Autonomie erhalten.

¹⁴⁵ Vgl. Kolodej, 1999, S. 61; Hupprecht/Schieffers, 1996, S. 83

Auf der anderen Seite wäre auch vorstellbar, dass der Vorgesetzte gemobbt wird, auf Grund von Langeweile oder weil er keine Partei in Konflikten ergreift und dort seine Führung nicht wahrnimmt. Die Vielfalt ist gross, so dass es hier zu weit führen würde, weitere Überlegungen dazu anzustellen.

4.3.5. Fazit

Der 1,1-Führungsstil des Vorgesetzten kann insgesamt als mobbingfördernd eingestuft werden. Im Vordergrund steht das horizontale Mobbing unter dem Mitarbeitern (Zusammenfassung siehe Tabelle 6). Die Auswahl der Mobbinghandlungen hat dabei fast keine Grenzen und betrifft den gesamten Handlungskatalog.

Mobbinghandlungen	Mobbingformen		
	horizontal	Staffing situationsabhängig	Bossing
Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen	×		
Angriffe auf die sozialen Beziehungen	×		
Angriffe auf das soziale Ansehen	×		
Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituationen	(×)		
Angriffe auf die Gesundheit	×		

Tabelle 6: Mobbinghandlungen und -formen beim 1,1-Führungsstil

4.4. 5,5-Führungsstil

Der 5,5-Führungsstil geht von einem Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Menschen aus. Deshalb versucht der Vorgesetzte einen Kompromiss zu finden.¹⁴⁶

Durch seinen Wunsch immer zur Mehrheit zu gehören und auf der politisch sicheren Seite zu sein, orientiert er sich an der Mehrheit und an Regeln, resp. Gepflogenheiten der Unternehmung. Sein Hauptproblem ist, dass er nie weiss, in welche Richtung er sich wenden soll.¹⁴⁷

Immer versucht er einen Kompromiss zu finden, um alle zufrieden zu stellen und mögliche Feinde zu vermeiden. Deshalb versucht er mit allen Mitteln den Status Quo zu erhalten, da Änderungen wieder zu Meinungsverschiedenheiten führen könnten.

Durch Takt, Etikette und Konventionen werden die Beziehungen untereinander strukturiert. Nonkonformisten werden getadelt.

¹⁴⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 105

¹⁴⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 106-108, 120-121, 123

4.4.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 5,5-Führungsstil

In der folgenden Tabelle 7 wird der 5,5-Führungsstil anhand der einzelnen Führungselemente detaillierter charakterisiert:

Initiative	Der Status Quo definiert den Handlungsspielraum. Man arbeitet auf Sicherheit. Neues gilt als unerprobt und riskant. Kreative Ideen stossen auf die Antwort: „Besser nicht“. ¹⁴⁸
Fragen	Seine Fragen bleiben oberflächlich und vorsichtig formuliert. Er bedient sich informeller Kanäle (Klatsch, Gerede, Gerüchte) um die Arbeitsmoral und die Mitarbeiterzufriedenheit einzuschätzen. So weiss er immer, was er tun kann, um auf positive Reaktionen zu stossen und negative zu vermeiden. ¹⁴⁹
Standpunkt	Er vertritt keinen eindeutigen Standpunkt und hat kaum gefasste Auffassungen. Sein eigener Standpunkt richtet sich danach, was politisch sicher ist. ¹⁵⁰
Konflikt	Um Konflikte zu vermeiden, stellt er schon im voraus fest, welche Meinungen auf Widerstand stossen könnten. Entsprechend wird der Standpunkt angepasst. Unterschiede werden herabgespielt und Gemeinsamkeiten betont. ¹⁵¹ Nach seiner Perspektive ist es selten klug sich einem Konflikt zu stellen. Sind nämlich verschiedene Standpunkte vorhanden, muss einer gewinnen und einer verlieren, was zu Feinden führt. Er will nicht das Optimum, sondern möglichst wenig Feinde. ¹⁵²
Entscheidungen Teamarbeit	Mit Entscheidungen hat der Vorgesetzte Mühe, wenn er sich nicht an Präzedenzfällen oder Regeln orientieren kann. Mehrheitsmeinung wird als richtig angenommen und Gruppendenken ist zentral. ¹⁵³
Konstruktive Kritik	Positives Feedback wird gerne weitergegeben. Negatives scheint riskant. ¹⁵⁴

Tabelle 7: Ausprägungen der Führungselemente beim 5,5-Führungsstil

4.4.2. Auswirkungen des 5,5-Führungsstils

Regeln und Vorschriften sind massgebend. Die Bürokratie verlangsamt die Entscheidungsfähigkeit und die Veränderungsmöglichkeit.¹⁵⁵

¹⁴⁸ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 114

¹⁴⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 114-116

¹⁵⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 116-117

¹⁵¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 107-110

¹⁵² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 110-113

¹⁵³ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 118-119

¹⁵⁴ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 119

4.4.3. Entstehung von Mobbing

Diese Grundhaltung mit der Suche nach Kompromissen, mag dem Vorgesetzten sicher erscheinen, doch hat sie je nach Situation auch einen mobbingfördernden Charakter.

Solange sich der Vorgesetzte an der Bürokratie, den Regeln und Vorgaben der Firma orientiert, werden persönliche Konflikte verhindert.¹⁵⁶ In Bezug auf Mobbing bedeutet das, dass zwar Ärger und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern, wie auch mit dem Vorgesetzten, herrschen können, jedoch die Personifizierung des Konflikts weitgehend verhindert wird und somit die Bedingung für Mobbing nicht gegeben ist. Befolgt z.B. ein Mitarbeiter diese Regeln nicht, kann direkt gegen ihn vorgegangen werden. In diesem Fall sind keine Mobbinghandlungen nötig, um eine Entlassung zu bewirken. Auch das Vorgehen gegen den Vorgesetzten macht wenig Sinn, da er selber ja nur die Regeln befolgt.

Hat der Vorgesetzte keine Regeln, die er zur Lösung eines Problems heranziehen kann, orientiert er sich an der Mehrheitsmeinung. Um diese zu erfahren bedient er sich informeller Kanäle.

Dies führt dazu, dass die Mehrheit der Mitarbeiter zufrieden ist. Er bleibt jedoch immer eine unzufriedene Minderheit, die sich ungerecht behandelt fühlt, zurück. Dies verstärkt die Feindseligkeiten und kann zu Mobbing führen.

Konflikte geht der Vorgesetzte selten an, so dass sie unterschwellig weiter bestehen und Feindseligkeiten verstärken.

Mobbing aus quantitativer Überlastung oder Unterbelastung ist hingegen durch die zweiseitige Ausrichtung, Mitarbeiter- und Sachorientierung, eher nicht zu erwarten.

Festgehalten werden kann, dass es davon abhängig ist, ob sich der Vorgesetzte mit dem 5,5-Führungsstil an Regeln oder an Mehrheiten orientiert, ob sein Führungsstil eher mobbingfördernden oder –hemmenden Charakter hat.

4.4.4. Mobbingform und –handlungen

Erst wenn der Vorgesetzte sich an der Mehrheit der Personen zu orientieren beginnt, treten mobbingfördernde Faktoren auf.

Bossing, das Vorgehen des Vorgesetzten gegen seine Mitarbeiter, ist eher unwahrscheinlich, da er es allen Recht machen möchte. Es wäre höchstens in Kombination mit horizontalem Mobbing denkbar, dass sich der Vorgesetzte der mobbenden Mehrheit anschliesst und mit ihnen gemein-

¹⁵⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 122

¹⁵⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 107-108

sam gegen eine Person vorgeht. Und zwar dann, wenn ein Mitarbeiter sich nicht konform verhält, also inoffizielle Traditionen und Regeln der Mehrheit nicht beachtet.

Die Art des Vorgehens entspricht etwa dem Vorgehen mit „Querschläger“ beim Führungsstil 9,1.

Die Mobbinghandlungen können Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen, die sozialen Beziehungen und das soziale Ansehen umfassen, aber auch Attacken auf die Gesundheit sind denkbar. Die Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation ist durch die Mitarbeiter selber nicht möglich. Erst durch das Mitwirken des Vorgesetzten kann der Katalog durch die Manipulation der Aufgabenzuteilung, erweitert werden.

Seitens des Vorgesetzten sind eher subtile Massnahmen denkbar, z.B. dem Betroffenen keine Aufgaben mehr zuweisen, ihn in einen anderen Raum versetzen oder ihm Aufgaben zuteilen, die weit unter seinem Können liegen.

Staffing ist eher nicht denkbar, da die Mehrheit mit dem Vorgehen des Vorgesetzten zufrieden ist. Um gegen einen Vorgesetzten erfolgreich vorzugehen, muss eine Verbündung der meisten Mitarbeiter vorhanden sein.

4.4.5. Fazit

Welche Auswirkungen der 5,5-Führungsstil des Vorgesetzten auf Mobbing hat, ist insgesamt schwierig festzustellen, da er sich ja immer an der politisch sicheren Situation orientiert.

Orientiert er sich an Regeln und Präzedenzfällen, könnte der 5,5-Führungsstil als eher mobbinghemmend eingestuft werden. Ist die Ausrichtung an der Mehrheit der Mitarbeiter, ist dieser Führungsstil eher mobbingbegünstigend. Im Vordergrund steht dann das kombinierte vertikale und horizontale Mobbing. Die Auswahl der Mobbinghandlungen umfasst in diesem Fall den gesamten Handlungskatalog (Übersicht siehe Tabelle 8).

Mobbinghandlungen	Mobbingformen		
	horizontal	Staffing	Bossing
Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen	×		
Angriffe auf die sozialen Beziehungen	×		
Angriffe auf das soziale Ansehen	×		
Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituationen			×
Angriffe auf die Gesundheit	×		

Tabelle 8: Mobbinghandlungen und –formen beim 5,5-Führungsstil

4.5. 9,9-Führungsstil

Der 9,9-Führungsstil gründet auf der Annahme, dass es keinen immanenten Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Menschen gibt.

Durch die Mitwirkung, Mitsprache und das Engagement jedes Mitarbeiters kann jeder zum Erfolg beitragen. Dies führt zu Begeisterung, freiwilligem Tun, Spontanität und Offenheit. Leistung und Fürsorge aus dem echten Wunsch, einander zu helfen, sind im höchsten Mass vorhanden. Dies ist grundlegend für Kreativität, Engagement und Zusammenhalt. Diese so erarbeitete gute Leistung bringt für jeden Befriedigung.¹⁵⁷ Dies entspricht der Theorie Y nach Maslow, die davon ausgeht, dass Mitarbeiter gerne arbeiten und vor allem selbständig arbeiten können. Sie werden durch die Integration motiviert, so dass sie nicht durch den Vorgesetzten angetrieben werden müssen.¹⁵⁸

Der Vorgesetzte mit dem 9,9-Führungsstil hat hohe Erwartungen im Hinblick auf berufliches Vorankommen und finanziellen Erfolg, trotzdem sind für ihn alle Mitarbeiter gleichwertig. Er ist offen, zuversichtlich und positiv. Er äussert seine Meinung geradeheraus, trifft entschlossen und selbstlos Entscheidungen.¹⁵⁹

4.5.1. Ausprägungen der Führungselemente beim 9,9-Führungsstil

In der folgenden Tabelle 9 wird der 9,9-Führungsstil anhand der einzelnen Führungselemente detaillierter charakterisiert:

Initiative	Er ergreift gerne und spontan die Initiative und setzt sich für die Organisation ein. Der Vorgesetzte ist dynamisch und tatkräftig. Er ist arbeitsmässig hoch belastbar und arbeitet aus eigenem Antrieb. Durch seine Begeisterung zieht er andere mit und gewinnt damit ihre Beteiligung und Engagement. Initiative wird von allen Mitarbeitern erwartet. „ <i>Das Team ist also nicht ausschliesslich von seinem Führer abhängig</i> “. ¹⁶⁰
Fragen	Er stellt umfassende Fragen und geht damit in die Tiefe. So kann er analytisch sämtliche Aspekte erfassen. Auch Mitarbeiter dürfen dem Chef Fragen stellen. ¹⁶¹
Standpunkt	Informationen und Ideen werden ohne Zögern präsentiert. ¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 129-131

¹⁵⁸ Vgl. Neuberger, 1995a, S. 94

¹⁵⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 129-131, 140-141

¹⁶⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 136

¹⁶¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 136-137

¹⁶² Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 138-139

Konflikt	Er lässt Meinungsverschiedenheiten zu und verfügt über Möglichkeiten, für Probleme vernünftige Lösungen zu finden. ¹⁶³ Verschiedene Standpunkte und Perspektiven werden ausgetauscht, so kommen Zweifel und Differenzen schnell auf den Tisch. Jegliche Informationen die für die Problemlösung von Belang sind, werden besprochen. Die Wortwahl ist klar und eindeutig, so dass es nicht zu Spekulationen kommt. ¹⁶⁴ Falls nötig werden Dritte zugezogen. ¹⁶⁵
Entscheidungen Teamarbeit	Übernahme von Eigenverantwortung wird gefördert. Mitwirkung aller bei der Problemlösung und Entscheidungsbildung. ¹⁶⁶ Führung des Teams nimmt eine zentrale Bedeutung ein. ¹⁶⁷ Bei einer Problemlösung, geht es darum die „richtigen, und die richtige Anzahl Personen“ zu involvieren. Verschiedene Lösungsalternativen werden durchgedacht und erst dann wird entschieden, welche den Vorzug erhält. In der Planung sollen die Ressourcen berücksichtigt werden. ¹⁶⁸
Konstruktive Kritik	Der konstruktiven Kritik kommt eine wichtige Bedeutung zu, denn daraus nehmen Erfahrung und Lernen zu, was zu optimalere Lösung späterer Probleme führt. ¹⁶⁹

Tabelle 9: Ausprägungen der Führungselemente beim 9,9-Führungsstil

4.5.2. Auswirkungen des 9,9-Führungsstils

Die Produktivität ist auf einem hohen Niveau. Es herrscht ein positives Klima, was zu einer vernünftigen Problemlösung und zu einer effektive Entscheidungsfindung führt.¹⁷⁰

Es herrscht eine hohe Kreativität, da sich Synergieeffekte durch ein leistungsfähiges Team ergeben. Es entstehen eigenständige Ideen, die zu mehreren Lösungsansätzen führen. So können optimale Lösungen gefunden werden.¹⁷¹

4.5.3. Entstehung von Mobbing

Die Grundhaltung dieses Führungsstils, hat eher mobbinghemmenden Charakter, durch den hohen Partizipationsgrad der Mitarbeiter. Ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist gross. Die Kommunikation ist zentral und Kritik wird angenommen und als Mittel zur Optimierung

¹⁶³ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 131

¹⁶⁴ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 131-132

¹⁶⁵ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 132-136

¹⁶⁶ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 148-149

¹⁶⁷ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 149

¹⁶⁸ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 184-186

¹⁶⁹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 150, 184-186

¹⁷⁰ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 139

¹⁷¹ Vgl. Blake/Mouton, 1986b, S. 139-140

späterer Lösungen eingesetzt. Konflikte werden angegangen und gemeinsam Lösungen dafür gesucht.

Der 9,9-Führungsstil kann insgesamt als mobbinghemmend eingestuft werden.

4.5.4. Fazit

Der 9,9-Führungsstil wird insgesamt als mobbinghemmend eingestuft, deshalb ist es auch nicht möglich für diesen Führungsstil ein bestimmtes Mobbingmuster festzustellen. Diese Überlegung deckt sich mit der Annahme von Blake und Mouton, die vom 9,9-Führungsstil als Idealtyp ausgehen.

4.6. Kapitelzusammenfassung

Dieses Kapitel zeigt, dass jeder dieser fünf Führungsstile, sich auf andern Annahmen abstützt, die dann das Verhalten der Vorgesetzten prägen. Sie unterscheiden sich darin, ob sie Initiative ergreifen, wie sie kommunizieren und ihren eigenen Standpunkt einbringen, wie sie mit Entscheidungen und konstruktiver Kritik umgehen und natürlich, wie sie Konflikte handhaben.

Es wurden Überlegungen angestellt, ob die Entstehung von Mobbing durch den Führungsstil des Vorgesetzten eher gefördert oder gehemmt werden kann. Dabei zeigte sich, dass die Führungsstile 9,1 und 1,1 als eher mobbingfördernd und die Stile 1,9 und 9,9 eher hemmend eingestuft werden konnten. Der 5,5-Führungsstil ist schwer einstuftbar, da er je nach Orientierung (Regeln oder Mehrheit) eher mobbinghemmend resp. –fördernd ist.

Je nach Führungsstil steht eine andere Mobbingform im Vordergrund. Entsprechend stehen auch andere Mobbinghandlungen im Mittelpunkt.

5. Diskussion und Fazit

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden nun die Resultate diskutiert, die Ergebnisse kritisch betrachtet und der Bezug zur Praxis und Forschung hergestellt.

5.1. Beantwortung der Kernfragen

Zu Beginn dieser Arbeit wurden drei Kernfragen gestellt. Im Folgenden werden diese Fragen noch einmal aufgeführt und die wichtigsten Ergebnisse, die im letzten Kapitel erarbeitet worden sind, kurz zusammengefasst.

Fördern oder verhindern bestimmte Führungsstile der Vorgesetzten die Entstehung von Mobbing?

Die Führungsstile können je nach dem als eher mobbingfördernd resp. mobbinghemmend eingestuft werden. Nur der Vorgesetzte mit dem 5,5-Führungsstil, der immer versucht einen Kompromiss zu finden, ist schwer einzuordnen, da er sich je nach Situation anders verhält. Dabei zeigt sich auch das Hauptproblem der Klassifikation nach Blake und Mouton und insgesamt der personenorientierten Führungsforschung, nämlich die fehlende Ausrichtung auf die situative Komponente.¹⁷² Da der Einbezug der jeweiligen Situation den Rahmen dieser Arbeit sprengt, wird der 5,5-Führungsstil in die Schlussbetrachtungen nicht weiter mit einbezogen.

Die restlichen vier Führungsstile können aber klar zugeteilt werden:

So zeichnen sich die Stile 9,1 und 1,1 als eher mobbingbegünstigend aus. Beiden gemeinsam ist die minimalste Mitarbeiterorientierung. Während der 1,1-Stil des Vorgesetzten überhaupt keine Führung vorgibt, richtet sich die des 9,1-Stils allein auf die Sachziele aus.

Bezüglich Arbeitsorganisation und -gestaltung, Kommunikation und Konfliktmanagement wie auch in der Partizipation der Mitarbeiter können beim 9,1- und beim 1,1-Führungsstil hauptsächlich gefährdende Faktoren ausgemacht werden.

Im Gegensatz dazu zeichnen sich die 1,9- und 9,9-Führungsstile als eher mobbinghemmend aus. Sie haben gemeinsam die maximale Mitarbeiterausrichtung, die sich in guter Kommunikation und grosser Partizipation der Mitarbeiter zeigt. Beide Faktoren führen dazu, dass Konflikte frühzeitig erkannt und gemeinsam angegangen werden. Beim 1,9-Führungsstil ist eine minimale

¹⁷² Vgl. Rosenstiel, 1999, S.14

Ausrichtung auf Sachziele zu finden, was unter bestimmten Bedingungen zu Mobbing-situationen führen kann.

Daraus könnte geschlossen werden, dass der 9,9-Führungsstil mit einer maximalen Mitarbeiterausrichtung und Sachorientierung optimal sei. Diese Aussage deckt sich mit den Annahmen von Blake und Mouton, die ebenfalls vom 9,9-Führungsstil als Idealstil ausgehen und deshalb ihr Trainingsprogramm auf diesen Stil hin ausrichten.

Dabei gibt es aber zu bedenken, dass in die gesamten Überlegungen nur die fünf reinen Führungsstile eingeflossen sind. Es wäre also denkbar, dass der 9,5-Führungsstil bezüglich Mobbing genauso optimal wäre, da er ebenfalls eine maximale Mitarbeiterausrichtung hat und einen guten Anteil an Sachorientierung.

Insgesamt kann auf jeden Fall festgehalten werden, dass die Mitarbeiterorientierung die Entstehung von Mobbing hemmt.

Hat der Führungsstil der Vorgesetzten einen Einfluss darauf, wer wen mobbt (horizontale oder vertikale Form)?

In den Überlegungen des letzten Kapitels konnte festgestellt werden, dass sich die Mobbingformen, ob vertikal oder horizontal gemobbt wird, klar nach Führungsstil unterscheiden. Da jede Form andere Ziele und Interessen verfolgt, ist es nicht verwunderlich, dass je nach Führungsstil auch eine andere Form im Mittelpunkt steht, denn auch diese basieren ja auf unterschiedlichen Annahmen und verfolgen entsprechend andere Ziele.

Welche Form bei welchem Führungsstil im Zentrum steht, fasst die Tabelle 10 zusammen:

Führungsstil	Mobbingformen			
	horizontal	Staffing	Bossing	Kombination
9,1		×	×	
1,9			×	×
1,1	×	Je nach Situation		
5,5	×		×	×

Tabelle 10: Mobbingformen Übersicht über die Führungsstile

Wie wirkt sich der Führungsstil der Vorgesetzten auf die Wahl der eingesetzten Mobbinghandlungen aus?

Um die Frage zu beantworten, ob der Führungsstil einen Einfluss hat, welche Mobbinghandlungen gewählt werden, wäre eine indirekte Erklärung möglich:

Je nach Führungsstil werden andere Formen des Mobblings bevorzugt und diese wiederum ziehen andere Mobbinghandlungen nach sich.

So stehen beim horizontalen Mobbing die Angriffe auf die Kommunikationsmöglichkeiten, die sozialen Beziehungen oder das soziale Ansehen im Mittelpunkt. Auch physische Angriffe sind möglich. Für die Behinderung in der Berufsausübung, fehlen den Mitarbeitern meistens die Handlungsmöglichkeiten.

Das vertikale Mobbing gegen den Vorgesetzten ist nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter eine informelle Gegenmacht gegen ihn aufstellen können und er keinerlei Unterstützung von gleichgestellten Kollegen aus dem Management erhält. Da die Mitarbeiter durch ihre Position unterlegen sind und schnell in Gefahr geraten, selber ihren Arbeitsplatz zu gefährden, wählen sie entsprechend subtilere Vorgehensweisen.

Im vertikalen Mobbing gegen einen Mitarbeiter, stehen dem Vorgesetzten viele Möglichkeiten offen, bedingt durch seine Position. Besonders Angriffe auf die berufliche Qualität können leicht umgesetzt werden, so werden dem entsprechenden Mitarbeiter z.B. die unangenehmen Arbeiten zugeteilt.

Zusammenfassend kann auf Grund dieser Überlegungen festgestellt werden, dass der Führungsstil des Vorgesetzten auf alle drei untersuchten Aspekte von Mobbing einen Einfluss haben könnte.

Der mobbinghemmendste Charakter wird bei den Führungsstilen mit der maximalen Mitarbeiterausrichtung gefunden. Dass eine solche Ausrichtung in der Praxis zunehmend Bedeutung gewinnt, unterstützt die Aussage von Staffelbach¹⁷³, der darauf hinweist, dass sich die Personalwirtschaft immer mehr von ihrer Ausrichtung auf die Produktivität distanziert und heute vermehrt die „Personalwirtschaft ad personam“ ins Zentrum rückt.

5.2. Kritische Betrachtung

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse kritisch betrachtet und mögliche Konsequenzen daraus abgeleitet werden.

¹⁷³ Vgl. Staffelbach, 2003, S. 1-5

Wie anfangs erwähnt, wurde trotz der schwerwiegenden Kritik an Blake und Mouton, diese Kategorisierung der Führungsstile gewählt. Sie vernachlässigen zwar die Situationsvariable in ihrem System, was sich aber in dieser Arbeit als Vorteil erwies. Die Reduktion auf die fünf Hauptgitterstile und das Ausklammern verschiedener Situationen, ermöglicht erst die theoretische Verbindung der beiden Konzepte. Beim 5,5-Führungsstil zeigt sich, dass wenn die Situationskomponente miteinbezogen werden muss, keine Schlüsse mehr gezogen werden können.

Aufgrund der Vernachlässigung der Situationsvariable, muss jedoch die Aussagekraft der Ergebnisse für die Praxis relativiert werden. Je nach Situation können die jeweiligen Führungsstile der Vorgesetzten andere Auswirkungen haben.

Eine weiter Vereinfachung war die Einschränkung auf die fünf reinen Führungsstile und die Nichtbeachtung der Ersatzstile. Dadurch wird von einem über längere Zeit konstanten Führungsverhalten ausgegangen, was aber der Aussage von Blake und Mouton widerspricht. Sie gehen davon aus, dass jede Person zwar einen Hauptgitterstil hat, jedoch je nach Situation auf Ersatzgitterstile zurückgreift. Somit fließt auch diese Kritik in den vorhergehenden Punkt über, dass die Situation in diesen Überlegungen keine Beachtung findet.

Ein zweiter Kritikpunkt ist, dass die Kernfragen, den Einfluss des Führungsstils auf einzelne Aspekte von Mobbing, betrachten. Dabei ist zu beachten, dass bisher keine systematische Ursachenanalyse zu Mobbing gemacht wurde. Zapf¹⁷⁴ und Kolodej¹⁷⁵ gehen davon aus, dass am ehesten von einer multifaktoriellen Ursache ausgegangen werden muss. Deshalb müssen die Resultate aus den Überlegungen einmal mehr relativiert werden, da nicht geklärt ist, welcher Anteil wirklich durch den Führungsstil beeinflusst werden kann und wie viel Anteil andere Faktoren an der Entstehung von Mobbing haben.

5.3. Ausblick

Die theoretischen Überlegungen legen einen Zusammenhang zwischen den Führungsstilen nach Blake und Mouton und diesen einzelnen Aspekten von Mobbing nahe. In der Praxis spielt aber die Situationskomponente eine entscheidende Rolle.

Aufgrund dieser Tatsache ist es notwendig, dass die Ergebnisse in der Praxis oder anhand von experimentellen Untersuchungen näher überprüft werden.

Diese Literaturarbeit dient dabei als Hypothesengenerierung und gibt einen Überblick über möglichen Zusammenhänge.

¹⁷⁴ Vgl. Zapf, 1999b, S. 83

¹⁷⁵ Vgl. Kolodej, 1999, S. 50

Für die Forschung bedeuten die Ergebnisse und Kritikpunkte, dass verschiedene Bereiche von Mobbing unzureichend erforscht sind. So steckt insbesondere die Ursachenforschung noch in den Kinderschuhen. Gerade dieser Aspekt ist aber für die Entwicklung von effektiven Interventionsmassnahmen gegen Mobbing notwendig.

Mobbing ist trotz verschiedener Publikationen ein „junges Forschungsgebiet“ und bedarf noch weiterer Forschung.

In dieser Arbeit wurden nur einzelne Aspekte von Mobbing näher betrachtet. So bleiben noch verschiedene Fragen offen, z.B. wie sich der jeweilige Führungsstil auf die Erkennung, auf die Dauer und den Verlauf von Mobbing auswirkt.

Insgesamt hat die Literatur bisher nur spärlich diese beiden Konzepte Führungsstile und Mobbing miteinander in Beziehung gebracht, so dass auch hier noch weitere Forschung nötig ist.

Da Mobbing nicht nur für die betroffene Person massive Konsequenzen hat, sondern auch auf ihr Umfeld, die Wirtschaft und die Gesellschaft Auswirkungen hat, kann davon ausgegangen werden, dass ein Interesse an Forschung in diesem Bereich besteht.

Literaturverzeichnis

- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1986a). *Führungsstrategien*. Landsberg: Moderne Industrie. S. 7-35.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1986b). *Verhaltenspsychologie im Betrieb: Der Schlüssel zur Spitzenleistung*. Düsseldorf: ECON. S. 10-186.
- Brinkmann, R. D. (1995). *Mobbing, Bullying, Bossing: Treibjagd am Arbeitsplatz. Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten*. Heidelberg: Sauer. S. 11-106.
- Bundesamt für Statistik: www.statistik.admin.ch (zugegriffen 15.11.2003)
- Dunckel, H. & Zapf, D. (1996). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Belastungen, gesundheitliche Folgen, Gegenmassnahmen*. Köln: Bund. S. 19-25.
- Eckardstein, D. von; Lueger, G.; Niedl, K. & Schuster, B. (1994). *Psychische Beeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderungen für Personalmanager und Gesundheitsexperten*. München: Hampp. S. 241-265.
- Fiedler-Winter, R. (1997). Wie Führungskräfte lernen, ihre Verhalten zu kontrollieren: Unternehmen berichten von positiven Erfahrungen mit der GRID-Methode. *Management Zeitschrift*, Heft 97, 6, 74-77.
- Flower, J. (1992). Human change by design: excerpts from a conversation with Robert R. Blake, Ph.D.. *Healthcare Forum Journal*, 35, 4.
- Freese, H. & Wolters, B. (1986). *Langenscheidts Schulwörterbuch: Englisch*. Berlin: Langenscheidt. S. 198.
- Gallati, A. (1977). Der Führungsstil und seine Beeinflussbarkeit. *Reihe Personal und Führungsfragen*, Band 2. Diessenhofen: Rüeegg. S. 1-15.
- Hupprecht, R. & Schieffers, D. (1996). *Mobbing: Mit neuem Management gegen den psychischen Terror am Arbeitsplatz*. Rostock: Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft. S. 83
- 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. 24 –188.
- Leymann, H. (1995). *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. S.18-74
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.

- Leymann, H. (2002). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. S. 21-143.
- Meschkat, 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.
- Neuberger, O. (1995a). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. München: Rainer Hampp. S. 15-94.
- Neuberger, O. (1995b). *Führen und geführt werden*. Erlangen: Gruner. S. 5-24.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius und Lucius. S. 12.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing / Bulling am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischer Feindseligkeiten*. München: Hampp. S. 3-122.
- Osterloh, M. (WS03/04). Lerntext Einführung in die Organisationstheorie. *Lerntext Vorlesung Nr. 325*. S. 2-3.
- Prosch, A. (1995). *Mobbing am Arbeitsplatz: Literaturanalyse mit Fallstudie*. Konstanz: Hartung-Gorre. S. 41-75.
- Rosenstiel, L. von (1999). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 3-25.
- Schmidjell, C. (2001). *Mobbing am Arbeitsplatz*. Ein Ratgeber der Arbeitskammer Salzburg (Hrsg.). Salzburg: Druck. S. 2-3.
- Staffelbach, B. (WS 03/04). Konzeptionen der Personalwirtschaft. *Skript Vorlesung Nr. 322*. S. 1-5.
- Vartia, M.(1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.
- Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offen legen und lösen*. Frankfurt : Campus. S. 73.
- Wilpert, B. (1977). *Führung in deutschen Unternehmen*. Berlin: Walter de Gruyter. S. 41.
- 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. & 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. & Gross, C. (2000). Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz. *Forschung Frankfurt – Wirtschaftsmagazin der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt*. Heft 1, 22-33.
- Zapf, D.; Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.
- Zapf, D. & Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work [special issue]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 161-162.

Übersicht der 5 reinen Führungsstile

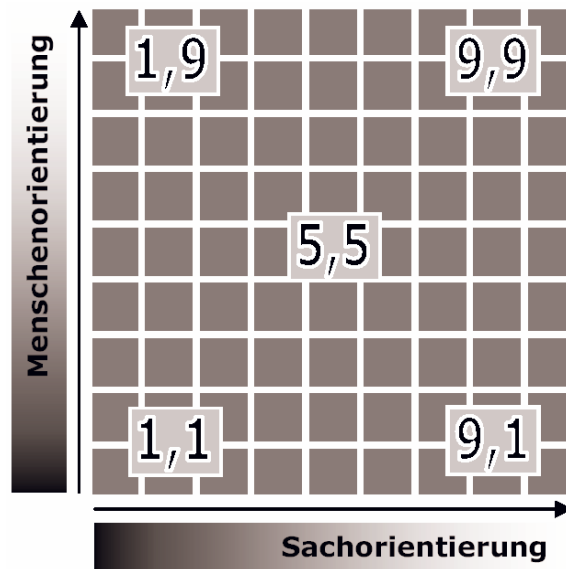


Abbildung 2: GRID-Verhaltensgitter¹⁷⁶

9,1	Zeichnet sich aus mit einem Höchstmass an Sach- und einem Mindestmass an Menschenorientierung. Die Produktivität steht im Zentrum.
1,9	Hat die maximale Orientierung bei den Menschen, während eine minimale Sachorientierung herrscht. Zentral ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter.
1,1	Dieser Führungsstil kümmert sich wenig um Menschen- wie um Sachorientierung. Im Mittelpunkt steht der minimale Arbeitsaufwand für den Vorgesetzten.
5,5	Zeichnet sich aus mit einer mittleren Menschen- und Sachorientierung. Die Führungskraft versucht es allen recht zu machen, womit sie hauptsächlich den status quo erhält.
9,9	Richtet sich an einem Höchstmass an Menschen- und Sachorientierung aus. Im Zentrum steht die zielorientierte Teamarbeit.

¹⁷⁶ abgeändertes Modell nach Blake/Mouton, 1986b, S. 28

Die 45 Mobbinghandlungen nach Leymann¹⁷⁷

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

¹⁷⁷ Vgl. Leymann, 2002, S. 33-34