

Dieter Zapf
Goethe-Universität Frankfurt

Mobbing am Arbeitsplatz: Abgrenzung des Konstrukts und Implikationen für Prävention und Intervention

Mobbing hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland in der Öffentlichkeit immer wieder sehr viel Aufmerksamkeit gefunden, in der Forschung jedoch sind die Forschungsbeiträge aus Deutschland im Vergleich zur weltweiten Entwicklung eher unbedeutend. Im Folgenden sollen einige Aspekte, die die aktuelle Diskussion beherrschen, dargestellt werden.

1. Definition und Abgrenzung von Mobbing

Unter Mobbing wird üblicherweise verstanden, dass jemand häufig und über eine lange Zeit negativen sozialen Handlungen ausgesetzt ist. Am häufigsten zitiert wird die Definition von Einarsen, Hoel, Zapf und Cooper (2019): „Mobbing bei der Arbeit bedeutet belästigen, beleidigen, jemanden sozial ausschließen oder die Arbeitsaufgaben von jemandem negativ beeinflussen. Um den Begriff Bullying (oder Mobbing) für eine bestimmte Aktivität, Interaktion oder Prozess in Anspruch nehmen zu können, muss dies wiederholt und regelmäßig (z. B. wöchentlich) und über einen längeren Zeitraum auftreten (z. B. etwa sechs Monate). Mobbing ist ein eskalierender Prozess, in dessen Verlauf die betroffene Person in eine unterlegene Position gerät und zum Ziel systematischer negativer sozialer Handlungen wird. Ein Konflikt kann nicht als Mobbing bezeichnet werden, wenn der Vorfall ein isoliertes Ereignis ist oder wenn zwei Parteien von ungefähr gleicher ‚Stärke‘ im Konflikt stehen“ (Übersetz. d. Verfasser).

Die in Deutschland verbreiteten Kriterien von Leymann (1993), dass Mobbing mindestens sechs Monate andauern und mindestens wöchentlich auftreten muss, haben sich international nicht durchgesetzt, insbesondere nicht die Dauer von mindestens sechs Monaten. Einhellig jedoch ist, dass ein Mobbingkonflikt langanhaltend sein muss, und dass es eine gewisse Häufigkeit der Handlungen geben muss. Mobbing im Sinne Leymanns wird oft als „schwerwiegendes Mobbing“ bezeichnet (Zapf et al., 2019). Die Definition hat natürlich Auswirkungen auf das Auftreten. In der Meta-Analyse von Zapf et al. (2019) zeichnen sich folgende Prävalenzraten ab (Auswertung bis 2016): wöchentliches Mobbing ohne Angabe einer längeren Zeitdauer: 10,3 %; wöchentliches Mobbing mindestens über 6 Monate: 8,0 % und wöchentliches Mobbing mindestens über 6 Monate plus Selbstbezeichnung als Mob-

bingbetroffene/r: 3,3% (N>160.000). Versuche zu unterscheiden zwischen Bullying als eskalierten Konflikt mit einem Täter und Mobbing als eskalierendem Konflikt mit mehreren Tätern haben sich nicht durchgesetzt. International hat sich der Begriff Bullying durchgesetzt und letztlich werden die Begriffe Bullying und Mobbing von den meisten Forschern synonym verwendet (Einarsen et al., 2019; Zapf & Einarsen, 2005).

In einer Tagebuchstudie konnten Baillien, Escartín, Gross und Zapf (2017) zeigen, dass sich die Mobbingdefinition im alltäglichen Erleben von Mobbingbetroffenen widerspiegelt. In der standardisierten Tagebuchstudie wurden die täglichen Konflikte von Mobbingbetroffenen und nicht Betroffenen über einen Zeitraum von 40 Tagen berichtet, wobei das Wort Mobbing in dem Tagebuch nicht vorkam. Es zeigte sich, dass Mobbingbetroffene deutlich mehr Konflikte erleben, dass diese Konflikte häufiger Fortsetzungen anhaltender Konflikte sind, dass sie die Konflikte seltener lösen können, dass die Konflikte häufiger mit negativem Sozialverhalten der Gegenseite einhergehen und man sich häufiger in einer unterlegenen Position fühlt.

Bei der Sichtung der Mobbingliteratur ist zu berücksichtigen, dass Mobbing sehr häufig lediglich über das Auftreten negativer Handlungen gemessen wird, also die anderen Kriterien der Mobbingdefinition gar nicht berücksichtigt werden, am häufigsten unter Anwendung des ‚Negative Acts Questionnaires‘ (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009). Da auch keine cut-offs zur Unterscheidung zwischen Mobbingbetroffenen und Nichtbetroffenen verwendet werden, machen diese Studien Aussagen über die Ursachen und Wirkungen von negativen sozialen Handlungen im Allgemeinen, jedoch nicht notwendigerweise über Mobbing. Dies hat sicher dazu beigetragen, dass Mobbing oft nicht von anderen Konzepten wie Beziehungskonflikten, Aggression am Arbeitsplatz, „social undermining“ oder „workplace incivility“ abgrenzbar ist (Hershcovis, 2011), alles Konstrukte, die unterschiedliche Schattierungen weniger eskalierten negativen Sozialverhaltens am Arbeitsplatz beschreiben (Keashly & Jagatic, 2019).

2. Ursachen und Auswirkungen von Mobbing

Die praktische Erfahrung, dass Mobbing massive negative gesundheitliche Wirkungen hat, ist inzwischen durch zahlreiche wissenschaftliche Studien belegt (Høgh, Mikkelsen & Hansen, 2019). Nielsen und Einarsen (2012) konnten in zwei Meta-Analysen für Querschnitts- und Längsschnittstudien die Wirkungen von Mobbing auf psychische und körperliche Gesundheitsprobleme, Symptome von posttraumatischem Stress, Burnout, erhöhte Absichten, die Organisation zu verlassen und verringerte Arbeitszufriedenheit und organisatorisches Engagement nachweisen.

In Bezug auf verursachende Faktoren ist die empirische Lage nicht so überzeugend. Querschnittliche Evidenz gibt es für alle Ursachenbereiche: Organisation und Führung, Gruppenprozesse sowie Täter- und Opferverhalten (Einarsen et al., 2019). Mehr Längsschnittstudien sind hier wünschenswert. Eine einseitige Ursachenzuschreibung in dem Sinn, dass hauptsächlich Organisations- und Führungsversagen für das Auftreten von Mobbing verantwortlich ist, wie es Leymann (1993) vertreten hat, lässt sich jedenfalls nicht aufrechterhalten.

3. Prävention und Intervention von Mobbing

Wie in vielen anderen Bereichen auch gibt es in Bezug auf Mobbing zwar erste empirische Evidenz für Präventions- und Interventionsverfahren, allerdings ist hier noch sehr viel Forschungsarbeit nötig (Zapf, Vartia & Notelaers, 2019). Prävention kann auf gesellschaftlicher Ebene (z.B. rechtliche Verfahren; Beschwerdeeinrichtungen, Yamada, 2019), organisationaler Ebene (z.B. Dienst- oder Betriebsvereinbarungen gegen Mobbing; ‚Anti-bullying policies‘; Rayner & Lewis, 2019) und individueller Ebene stattfinden. Hervorzuheben ist hier z.B. das verhaltenstherapeutische Programm zur Psychotherapie von Mobbingbetroffenen von Schwickerath und Holz (2012), welches auch überzeugend evaluiert wurde. Es hat sich inzwischen vielfach gezeigt, dass Ansätze zu Konfliktmediation wegen des Machtungleichgewichtes der beteiligten Parteien in der Regel scheitern, weil die Mediatoren ihre neutrale Haltung kaum aufrecht erhalten können und bei Parteinahme für das Opfer die Täterseite die Lösungen meist nicht akzeptiert (z.B. Jenkins, 2011). Dagegen spricht durchaus einiges dafür, dass die überwiegend ehrenamtlich betriebenen Mobbing-Hotlines für viele Mobbingbetroffene hilfreich sind (Zapf, 2015). Mobbingbezogene organisationale Maßnahmen sind Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Diese können erfolgreich sein, wenn sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsmaßnahme berücksichtigen (z.B. Unterstützung durch das Top-Management oder weitreichende Partizipation). Wegen der mobbingbedingten Zerrüttetheit der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz gibt es in Übereinstimmung mit Glasls (1994) Konflikteskalationsmodell zum Verlassen der Organisation - meist betrifft es das Opfer – oft keine Alternativen (Zapf et al., 2019).

Literatur

- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870–881.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23, 24–44.

- Einarsen, S. E., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2019). The concept of bullying at work: the European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Herscovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Høgh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2019). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying?. *Conflict Resolution Quarterly*, 29(1), 25–38.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2011). North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 41–74). Boca Raton: CRC Press.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck: Rowohlt.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26, 309–332.
- Rayner, C., & Lewis, D. (2019). Managing workplace bullying: the role of policies. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Schwickerath, J., & Holz, M. (2012). *Mobbing am Arbeitsplatz – Trainingsmanual für Psychotherapie und Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Yamada, D. (2019). Legal remedies against workplace bullying: an overview. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Zapf, D. (2015). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz - Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten. 10 Jahre Mobbing-Hotline Frankfurt – Rhein – Main*. Frankfurt, 11. März 2015, Frankfurt: Haus am Dom. <http://mobbing-frankfurt.de/wp-content/uploads/2016/03/Zapf-Mobbing-Frankfurt-2015.pdf>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organisations. In S. Fox and P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behaviour. Investigations of actors and targets* (pp. 271–295). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., Escartín, J., Scheppa, M., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2019). Empirical findings on the prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Zapf, D., Vartia, M. & Notelaers (2019). Prevention and intervention of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.