Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 69 (1998)
Heft: 2

Artikel: Psychosoziale Belastungen und Mobbing : Psychoterror am Arbeitsplatz. 1. Teil

Autor: Schiller-Stutz, Klaus

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812656

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Psychosoziale Belastungen und Mobbing

PSYCHOTERROR AM ARBEITSPLATZ

1. Teil

Von Klaus Schiller-Stutz

Klaus Schiller-Stutz zeigt die Ursachen, die Folgen und den Verlauf von psychosozialen Belastungen und Mobbing für den Einzelnen, den Betrieb und die Gesellschaft auf. Er weist auf verschiedene präventive Massnahmen und Behandlungsmethoden hin, welche dem Mobbingopfer und dem Betrieb bei einer Konflikteskalation helfen können.

Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es mehr oder weniger Probleme oder Konflikte, welche in der Regel einfach zu lösen sind. Fast jeder arbeitende Mensch kennt länger anhaltende Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz, sei es mit Kolleginnen und Kollegen und/oder mit Vorgesetzten, und weiss, dass darunter das subjektive Wohlbefinden, das Betriebsklima, die Teamzusammenarbeit und die Arbeitsleistung leiden. Diese psychosozialen Belastungen und Stressoren wurden in der Stress- und Gesundheitsforschung bislang jedoch kaum berücksichtigt (Knorz & Zapf, 1996). Untersuchungen in verschiedenen Ländern (vor allem in den skandinavischen Ländern, Österreich, Deutschland und der Schweiz) haben nun gezeigt, dass Mobbing in Bezug auf humanitäre und wirtschaftliche Gesichtspunkte ein ernst zu nehmendes Problem ist. *Allein in der Schweiz werden die wirtschaftlichen Folgen durch Mobbing auf mehrere Milliarden Franken geschätzt.*

> **„In unserer Gesellschaft verschafft Arbeit gesellschaftliche Anerkennung, Selbstbestätigung und Zufriedenheit."**

Viele Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer stehen häufig an der Grenze ihrer Belastbarkeit, haben aber Mühe, diese Realität zu akzeptieren. Verdrängen, Beschönigen und Bagatellisieren der belastenden Situationen einerseits, Anklagen und gegenseitiges Beschuldigen andererseits scheinen oft den Alltag am Arbeitsplatz zu dominieren. Wenn eine konstruktive Auseinandersetzung in einem Betrieb fehlt und psychosoziale Belastungen bzw. Arbeitsstress (z.B. Über-, Unterforderung, geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Konflikte, Mobbing) über einen längeren Zeitraum andauern, können psychische Störungen und/oder psychosomatische Krankheiten die Folge sein.

Da die Rezession den Druck auf die Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erhöht und das stärkere Konkurrenzdenken unter der Belegschaft zu mehr Konflikten führt, gewinnt auch Mobbing an Aktualität. Während früher bei Unstimmigkeiten eher die Möglichkeit bestanden hat, den Arbeitsplatz zu wechseln, ist dies heute mangels Arbeitsplätzen nur erschwert möglich. Vor allem für die ältere Generation (ab 45 Jahren) führt dies zu teilweise ausweglosen Situationen. Soziale Unterstützung, kooperative Verhaltensweisen wie auch konstruktive Konfliktlösungsmodelle scheinen abzunehmen oder ganz zu fehlen.

Bedeutung der Arbeit

In unserer Gesellschaft verschafft Arbeit gesellschaftliche Anerkennung, Selbstbestätigung und Zufriedenheit. Sie trägt zur intellektuellen, handwerklichen und sozialen Entwicklung bei. Arbeit kann – bei guter Gestaltung – eine wichtige Bedingung für die Gesunderhaltung des Menschen darstellen. Wenn der Mensch am Arbeitsplatz über Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Sinne von selbst ausgeübter Kontrolle verfügt, lassen sich viele Tätigkeiten leichter bewältigen und führen zu keinen psychischen Beanspruchungen oder nur in geringem Masse, selbst dann, wenn hohe Anforderungen oder Überforderungen bestehen.

Wenn hingegen Arbeit ohne Sinn ist, der Sinn einer Arbeit nicht erkannt wird, wenn die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterfordert, wenn am Arbeitsplatz täglich Reibereien und Ärgernisse, soziale und persönliche Konflikte oder gar traumatisierende Ereignisse vorkommen, dann nehmen die psychischen Belastungen zu. Bei schlechter Gestaltung und Vorliegen von zwischenmenschlichen Problemen kann Arbeit hingegen gesundheitsschädigend sein. Die Nicht-Durchschaubarkeit der Arbeitsabläufe, die Nicht-Vorhersehbarkeit von Ereignissen in der Arbeit und die Nicht-Beeinflussbarkeit von Arbeitsbedingungen führen zu erhöhter psychischer Beanspruchung, welche, wenn sie über längere Zeit andauern, nach Resch (1994) starke Erschöpfungsgefühle, depressive Zustände, Nervosität und Schlaflosigkeit sowie einen bis zu dreimal höheren Konsum von Schlaf- und Beruhigungsmittel zur Folge haben.

> *Ich weiss nicht,*
> *ob es besser werden wird,*
> *wenn es anders werden wird;*
> *aber so viel ist gewiss,*
> *dass es anders werden muss,*
> *wenn es gut werden soll.*
>
> *Georg Christoph Lichtenberg*

Psychosoziale Belastungen

Unter «psychosozialen Belastungen» versteht man psychische und/oder soziale Bedingungen, die Ausgangspunkt deutlicher Störungen des psychischen Gleichgewichts sein können. Um dem komplexen Geschehen gerecht zu werden, müssen gemäss Udris (1993) alle Belastungen am Arbeitsplatz in einem Gesamtzusammenhang aller Arbeitsbedingungen gesehen werden. Dauern psychosoziale Belastungen über einen längeren Zeitraum an, so können sie nebst der Beeinträchtigung des psychischen Wohlbefindens auch zu psychosomatischen Störungen und einer massiven Beeinträchtigung der Gesundheit (unter anderem zu Suchtmittel- oder andere Abhängigkeiten) führen, wenn adäquate interne und externe Ressour-

cen zur Bewältigung fehlen. Frauen leiden bedeutend mehr unter organisatorischen Stressoren als Männer. *Besonders gesundheitsschädigend sind Faktoren wie Diskriminierung bei der Beförderung, inadäquate Ausbildung, Bevorzugung männlicher Kollegen und mangelnde Delegierung von Aufgaben an Frauen.* Psychischer Stress entsteht, wenn die Beschäftigten in ihren Qualifikationen und Reaktionsmöglichkeiten durch die Leistungsanforderungen qualitativ oder quantitativ überfordert werden oder wenn die Arbeitssituation die Verwirklichung von Bedürfnissen, Interessen und Arbeitsansprüchen nicht zulässt (Schiller-Stutz, 1997). Den stärksten negativen Einfluss auf die psychische und körperliche Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielt – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – die Arbeitsplatzunsicherheit und die damit verbundene Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren. Kreativität und Produktivität leiden darunter. Es ist deshalb aus sozialen und ökonomischen Gründen an Betriebe, Unternehmen und Wirtschaftspolitik die Forderung zu richten, sichere Arbeitsmöglichkeiten zu erhalten und neue zu schaffen. Die Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen unter Berücksichtigung von arbeits- und organisationspsychologischen Gesichtspunkten drängt sich auf.

„Frauen leiden bedeutend mehr unter organisatorischen Stressoren als Männer."

Was ist Mobbing?

Der Begriff «Mobbing» leitet sich vom englischen «mob» ab, das den Pöbel, eine Menschenmenge beschreibt, in der eine gewisse destruktive Aggressivität brodelt («to mob» heisst anpöbeln, schikanieren). Mobbing bezeichnet einen komplexen psychosozialen Prozess, der über den üblen Kollegenscherz eindeutig hinausgeht.

Das Opfer hat das Mobbing nicht verursacht. Mobbing entsteht vielmehr in einer konfliktbelastenden Kommunikation, in der eine oder mehrere Personen gegen eine andere Person verbal und/oder nonverbal psychische und/oder physische Gewalttätigkeiten ausüben. Diese Verstösse wiederholen sich systematisch, dauern über einen längeren Zeitraum an und werden in feindlicher Absicht begangen (Leymann, 1995, 1996).

So entsteht eine Täter–Opfer-Beziehung. Das Opfer wird mit der Zeit verunsichert, geschwächt und schliesslich – oft nach einer längeren Krankheitsphase – aus dem Arbeitsprozess ausgestossen. *Diese Mobbinghandlungen können Gesten (z.B. abwertende Blicke) und/oder Worte (z.B. Diskriminierungen, Demütigungen, Hänseleien) und/oder Taten (z.B. Stossen, Schlagen, Kneifen oder aber z.B. Manipulationen am Computer, Lösen der Radmuttern am Auto usw.) sein.* Im Schulbereich wird dieser Ausgrenzungsprozess unter Kindern oder von Lehrerinnen und Lehrern gegen Schülerinnen und Schüler auch als «Bullying» bezeichnet («bully» heisst tyrannisieren). «Bossing» nennt man die systematische Schikane durch Chefs oder Vorgesetzte (Rehbinder, 1997). Handelt es sich um länger anhaltende Konflikte am Arbeitsplatz, bei denen korrupte Methoden (Schmiergeldaffären, Geldumbuchungen auf eigene Konten usw.) die Ursachen sind, welche nicht ans Tageslicht kommen dürfen, wird auch von «Whistleblowing» gesprochen. Diese Form scheint zuzunehmen.

Wer mobbt wen?

Mobbing findet in der Schweiz nach bisher vorliegenden Studien an erster Stelle von oben nach unten statt. An zweiter Stelle wird auf gleicher Hierarchiestufe gemobbt. Gemobbt wird mehrheitlich innerhalb des gleichen Geschlechts. Frauen bevorzugen Mobbinghandlungen wie Gerüchte verbreiten, jemanden lächerlich machen oder ständig Kritik üben. Männer neigen eher zu Strategien wie Zuweisung von minderwertiger Arbeit, häufiges Unterbrechen, jemanden nicht ernst nehmen oder wie Luft behandeln, mit Andeutungen drohen, politische und religiöse Einstellungen kritisieren.

Wer sind die Opfer?

Vorgesetzte und/oder Arbeitskolleginnen und -kollegen, Frauen und Männer, unabhängig von Alter, Zivilstand, äusserer Erscheinung, Bildungshintergrund oder beruflicher Position. Entgegen der weitverbreitenden Meinung handelt es sich bei den Betroffenen nicht um exzentrische Leute oder schwache Persönlichkeiten. *Selbstsichere, korrekte, qualifizierte und kreative Angestellte sind ebenso häufig Zielscheibe des Psychoterrors am Arbeitsplatz.* Es kann jede und jeden treffen.

Aufgrund der bisherigen Studien lässt sich kein klarer Schluss ziehen, ob Frauen mehr oder öfters gemobbt werden. Allerdings gelangen mehr Frauen an Beratungsstellen, und prozentuell mehr Frauen haben an Studien über Mobbing teilgenommen. Ferner arbeiten Frauen öfters in Branchen, in denen Mobbinghandlungen vergleichsweise häufig vorkommen (Zapf, 1997). Dies wird unter anderem damit erklärt, dass in Berufen des Erziehungs-, Justiz-, Gesundheits- und Sozialwesens die Qualität der Arbeitsleistung weniger klar beurteilt werden kann, was einerseits Anlass zu Auseinandersetzungen, zum anderen aber auch Angriffsmöglichkeiten für Mobbing bietet. Eine andere Erklärung dafür, dass Frauen öfters um Hilfe nachfragen, könnte im «Leidensvorsprung» der Frauen gesehen werden. Der von Horst Eberhard Richter geprägte Begriff umschreibt die Bereitschaft der Frauen, Leid zu zulassen, während Männer mehr dazu neigen, die Probleme zu verniedlichen («ist nicht so schlimm») oder mittels Suchtverhalten (Arbeitssucht, Alkoholismus usw.)» zu verdrängen.

Ursachen von Mobbing

Es handelt sich um ein komplexes Geschehen, bei dem mehrere Faktoren eine Rolle spielen. Gemäss wissenschaftlichen Untersuchungen führen meist unklare strukturelle und arbeitsorganisatorische Abläufe bei teilweise mangelnder sozialer Kompetenz im Führungsbereich zu einer destruktiven Gruppendynamik. Autoritätsgläubigkeit (siehe dazu das Milgram-Experiment in: Vontobel, 1995), Überangepasstheit, Einschüchterung und Kontrolle, Angst vor Image- und/oder Arbeitsplatzverlust sowie mangelnde Zivilcourage unterstützen die Entwicklung eines Mobbingprozesses. Ziel- und Orientierungslosigkeit sowie Neid und Eifersucht unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die feindseligen Handlungen verstärken, welche ein Betriebsklima vermiesen. Weitere Faktoren auf Team- und/oder Führungsebene fördern derartige Verstrickungen, zum Beispiel allgemeine Hilflosigkeit («was kann ein einzelner schon ausrichten»), das Prinzip der delegierten Verantwortung («das ist doch nicht meine Aufgabe!») oder die aus dem Suchtbereich bekannte Co-Abhängigkeit («man lässt am besten alles so, wie es ist, und redet nicht darüber»).

„Mobbing entsteht in einer konfliktbelastenden Kommunikation."

Mobbingopfer schaffen nur selten

Weiterbildung über Mobbing

Informationen über Weiterbildungsveranstaltungen zum Themenkomplex Mobbing, Förderung der sozialen Kompetenz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz oder über Seminarien für Betroffene erhalten Sie bei: Klaus Schiller-Stutz, Psychotherapeut FSP, Kaltackerstr. 17, 8908 Hedingen. Bitte ein an Sie adressiertes und frankiertes Couvert beilegen.

Der Autor

Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I, Psychologe / Psychotherapeut FSP, Vorstandsmitglied der «Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GpSM) Schweiz. Er arbeitet in eigener Praxis in Dietikon und in Hedingen als Einzel-, Paar- und Familientherapeut. Seine Schwerpunkte sind Beratungen und Therapien bei (Suchtmittel-)Abhängigkeiten und bei Mobbingbetroffenen. Er ist als Konfliktberater und Supervisor in Betrieben und Institutionen tätig, hält Vorträge und führt Weiterbildungsveranstaltungen für Berufstätige (auch Kaderschulung) durch sowie Seminarien und begleitete Gesprächsgruppen für Mobbingbetroffene.

Adresse

Psychologisch-Psychotherapeutische Praxis
Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I, Psychotherapeut FSP
Bremgartnerstr. 56, 8953 Dietikon, (Telb.: 01/741 58 92 oder 01/760 00 69)

den Ausstieg aus einem derartigen Szenarium, weil sie sich als sehr abhängig vom Arbeitgeber erleben oder sich aus Loyalität zur Institution oder Firma nicht zur Wehr setzen wollen/können. Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzte fühlen sich meist nicht verantwortlich, man lässt es laufen. Auch ist es – vor allem in Non-Profit-Unternehmen – selten und kaum erwünscht, dass sich jemand einmischt oder eine externe Person zur Schlichtung derartiger Konflikte beigezogen wird. Eine/n externen Beraterin/Berater zur Klärung zu engagieren, hiesse, eine Schwäche zugeben zu müssen, was in dysfunktionalen Systemen meist weit von sich gewiesen wird. Lieber wird still schweigend davon ausgegangen, dass Erwachsene Konflikte selbst lösen können.

Obwohl alle im gleichen Boot sitzen, fehlt meist ein derartiges Bewusstsein. Stigmatisierungen, Sündenbockdenken (Wir/ich sind/bin o.k. – Du bist nicht o.k.) und Personifizierungen prägen das Verhalten. Verschiedene Doppelbindungen verunmöglichen es der gemobbten Person, richtig zu reagieren. Alle Beteiligten im Betrieb werden so stark von ihrer Emotionalität geleitet, dass sachliche und problemorientierte Gespräche ohne fremde Hilfe (z.B. mit dafür geschulte Gesprächsleiterinnen oder Supervisorinnen und Supervisoren) kaum möglich sind. Da in wirtschaftlich schwierigen Zeiten der Arbeitsplatz selten einfach gewechselt werden kann, nimmt die Bereitschaft zu, sich anzupassen, keine Kritik zu äussern und «sich ausnützen zu lassen». Dieses Verhalten kann zur Betriebsregel werden im Sinne «es ist normal, dass alles schlecht ist», bis es keinen Ausweg mehr gibt. Mit Klagen und Jammern bestätigt man sich gegenseitig.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche sich nicht an derartige Spielregeln halten, Plausch an ihrer Arbeit haben und nach Veränderungen oder Lösungswegen für das Team oder die Institution suchen, stellen für das restliche Personal eine Bedrohung von dessen negativem Konsens dar. Sie laufen daher Gefahr, in die Aussenseiterrolle gedrängt und als Querulanten abgestempelt zu werden. Diese Gefahr ist um so grösser, wenn in der leitenden Position eine Person mit rigider Persönlichkeitsstruktur sitzt, die in ihrer Arbeit keine Erfüllung findet oder überfordert ist. Solche Menschen spüren ihre Hilflosigkeit nicht, wollen ihre Inkompetenz nicht wahrhaben (Unfehlbarkeitsneurose) und wehren jede Veränderung im Sinne einer Verbesserung strikt ab. Sie neigen dazu, andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu manipulieren, damit in ihrem Sinne gearbeitet wird.

Sündenbock-Komplex

Als Sündenböcke werden nach Perera (1987) Einzelpersonen oder Gruppen bezeichnet, die man der Verursachung von Unglück und Unheil bezichtigt. Die Gemeinschaft oder Familie findet in ihnen jene willkommenen Opfer, die sie mit dem Bösen identifizieren, dafür allein verantwortlich machen und schliesslich aus der Gesellschaft ausstossen können, um sich selbst im Gefühl der Macht, der Rechtschaffenheit und Unschuld zu bestärken. Aus psychologischer Sicht ist dieses Zum-Sündenbock-Machen eine Form, den eigenen Schatten zu verleugnen, zu verdrängen und abzuspalten, um ihn als teuflisch jemand anderem aufzubürden.

Die Mobbinghandlungen im einzelnen

Mit Hilfe eines Fragebogens nach Prof. Leymann lassen sich die Handlungen in folgende Kategorien unterteilen: *Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen* (Beschimpfungen, Drohungen), *Angriffe auf die sozialen Beziehungen* (jemanden wie Luft behandeln, nicht mehr ansprechen), *Angriffe auf das soziale Ansehen* (Verbreitung von Gerüchten, schlecht machen), *Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation* (Über- oder Unterfordern des Betroffenen, um ihn zu diskreditieren), *Angriffe auf die Gesundheit* (Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten, Androhung von körperlicher Gewalt, sexuelle Belästigung).

Verlauf von Mobbing

Der Mobbingprozess läuft in mehreren Phasen ab, die sich teils überschneiden können, und hinterlässt bei den Betroffenen, je nach Stadium, zunehmend gesundheitliche Störungen.

Die *erste Phase* zeichnet sich durch eine schlechte Konfliktbewältigung aus. Strukturelle, organisatorische, fachliche und/oder zwischenmenschliche Probleme werden zu wenig ernstgenommen. Es besteht noch ein Kräftegleichgewicht unter den verschiedenen Meinungsvertreterinnen und -vertretern. Es entsteht ein latenter «Schwelbrand».

> **„Es kann jede und jeden treffen."**

In der *zweiten Phase* nehmen die Feindseligkeiten gegenüber einer Person zu, die – oftmals in der Sündenbockrolle – verantwortlich gemacht wird für Unglück und Misserfolg (z.B. schlechtes Betriebsklima, Rückgang der Produktivität im Betrieb usw.). Der sachlich begründete Konflikt ist in den Hintergrund gerückt. Es kommt zur Polarisierung zwischen «Opfer» und «Täter». Über die gemobbte Person ranken sich Mythen. Schon in dieser Phase schrumpft beim Opfer das Selbstvertrauen. Es zeigt Stresssymptome, manchmal sogar nackte Existenzangst.

In der *dritten Phase* schalten sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Vorgesetzte, Personalabteilung, Vorstand oder Kommissionsmitglieder ein, die durch eine Verschlechterung des Betriebsklimas oder durch einen Produk-

tionsrückgang alarmiert wurden. Ihre Interventionen gleichen aber meist einer «Hauruckmethode». Die schlechte Befindlichkeit der Betroffenen, welche erst durch die Mobbinghandlungen entstanden ist, wird als Rechtfertigung für weitergehende Ausgrenzung benutzt. Es erfolgen interne Versetzungen oder die Zuweisung «einfacherer» Aufgaben. Das sind jedoch Massnahmen, die den Betroffenen nicht nur nicht helfen, sondern sie weiter kränken.

In der *vierten Phase* erfolgt der Ausschluss der betroffenen Person aus der Arbeitswelt. Entweder ist die betroffene Person durch die Diskriminierungen, den Druck seitens der Kolleginnen und Kollegen oder des Vorgesetzten bereits derart geschwächt und erkrankt, dass sie via ärztliches Zeugnis krankgeschrieben wird. Oder die Vorgesetzten drängen die Betroffene zu einer psychiatrischen Behandlung und/oder Begutachtung. Ferner wird dem Betroffenen nahe gelegt zu kündigen oder es erfolgt eine Freistellung. Rechtliches Gehör wird dabei meist nicht gewährt. Da die betroffene Person in ihrem Arbeitszeugnis oft nicht ihrem Arbeitseinsatz entsprechend gewürdigt wird – die persönlichen Kränkungen und Rachegefühle des Arbeitgebers sind oft in den Zeugnissen sichtbar enthalten – hat sie in der Folge auf dem Arbeitsmarkt grösste Mühe, wieder eine Anstellung zu finden. Hier bedarf es oft juristische Unterstützung.

Durch die ärztlichen Zeugnisse oder die psychiatrische/psychologische Diagnostik erfolgt – unbeabsichtigt – eine Bestätigung des Urteils über die betroffene Person, was die Arbeitskolleginnen und -kollegen in der Richtigkeit ihres Entscheides nochmals bestärkt. Diese Etikettierung wird teilweise als fünfte Phase beschrieben. Oft folgt in dieser Phase eine Invalidisierung der betroffenen Person.

Häufigkeit

Gemäss repräsentativen Untersuchungen in Schweden sind 3,5 Prozent der arbeitenden Bevölkerung Mobbinghandlungen ausgesetzt. Im Laufe eines Berufslebens von zirka 25 Jahren wird jede vierte angestellte Person mindestens einmal gemobbt. Derartige repräsentative Studien sind bisher in der Schweiz nicht durchgeführt worden. Eine Umfrage des Kaufmännischen Verbandes Zürich und des Schweizerischen Beobachters ergab, dass in öffentlichen Institutionen, Banken und Spitälern Mobbing öfters vorkommt als in der Privatwirtschaft (Enkelmann, 1994, in: Schüpbach & Torre, 1996). Über 70 Prozent aller Beschäftigten fühlen sich dem Ergebnis einer Infas-Studie zufolge von Intrigen am Arbeitsplatz belastet. Sie sind häufiger in Unternehmen anzutreffen, in denen gegenseitige Konkurrenz zu Reibungen im Alltag führt. In Umfragen bei Spitalangestellten in Österreich gaben 26 Prozent der Angestellten (Ärztinnen und Ärzte, Krankenschwestern und -pfleger, Therapeutinnen und Therapeuten) an, gemobbt zu werden. Ähnliche hohe Ergebnisse in Deutschland haben unter anderem dazu geführt, dass sich kürzlich die Deutsche Bundesärztekammer diesem Thema gewidmet hat und präventive Massnahmen für das Personal auf politischer Ebene gefordert hat. Wenn derartige Mobbinghandlungen unter dem Pflegepersonal vorkommen, kann dieses destruktive Konfliktmanagement zusätzlich für aussenstehende Drittpersonen – in diesem Fall für Patientinnen und Patienten – zum Teil lebensgefährliche Situationen zur Folge haben.

Fortsetzung folgt

Literaturliste

Knorz, C. & Zapf, D.: Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1996, 40, S. 12–21.

Lehmann, S.: Mobbing. Das Phänomen, seine Auswirkungen und die Bewältigungsfaktoren: Eine Untersuchung anhand problemzentrierter Interviews mit mobbingbetroffenen Frauen. Lizentiatsarbeit der Philosophischen Fakultät I der Universität Zürich, 1996.

Leymann, H.: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Hamburg: Rowohlt, 1995.

Leymann, H.: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt 1996.

Pathos AG (Hrsg.): Mobbing – es trifft ältere Männer und jüngere Frauen. Eine Studie der Pathos AG zum Thema Mobbing. Informationen der Pathos Aktiengesellschaft für Unternehmensberatung. St. Gallen, 1995/1.

Perera, S. B.: Der Sündenbock – Komplex. Die Erlösung von Schuld und Schatten. Zur Psychologie eines dunklen Archetyps. Interlaken: Ansata, 1987.

Pfister, Th. & Mom, C.: Gesunde Betriebe – gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, 1997.

Rehbinder, M.: Psychoterror am Arbeitsplatz – Mobbing und Bossing und das Arbeitsrecht. In: Gruter, M. & Rehbinder, M. (Hrsg.): Gewalt in der Kleingruppe. Bern: Stämpfli Verlag AG, 1997, S. 155–180.

Resch, M.: Wenn Arbeit krank macht... Frankfurt/Main: Ullstein, 1994.

Schiller-Stutz, K.: Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. In: Pfister, Th. & Mom, C.: Gesunde Betriebe – gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, 1997, S. 16–23.

Schüpbach, K. & Torre, R.: Mobbing verstehen, überwinden, vermeiden. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Kaufmännischer Verband Zürich, Zürich 1996.

Udris, I.: Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. In: Weiss, W. (Hrsg.): Gesundheit in der Schweiz, Zürich: Seismo, 1983, S. 377–386.

Von Holzen, E.: Warum Mobbingopfer ihren Arbeitsplatz – trotz Mobbing – nicht wechseln. Lizentiatsarbeit an der Philosophischen Fakultät I der Universität Zürich, Juli 1997.

Vontobel, J.: Und bist Du nicht willig. Ein neuer Umgang mit alltäglicher Gewalt. Zürich: Werd-Verlag, 1995.

Zapf, D. & Warth, K.: Mobbing. Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. Psychologie Heute, August 1997, S. 20–29. ■

Weiterbildungsveranstaltungen:

Mobbing – Wie kann man sich dagegen wehren?

Zielgruppe: Berufstätige Frauen und Männer
Zeit: Samstag, 7. März 1997, 9.30 bis 17.00 Uhr
Ort: Psychologisch-Psychotherapeutische Praxis
Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I
8953 Dietikon
Anmeldung: Klaus Schiller-Stutz, Telb.: 01/741 58 92

Psychosoziale Belastungen und Mobbing

Wege zur kreativen Problemlösung am Arbeitsplatz und betriebliche Gesundheitsförderung

Zielgruppe: Kurs für leitende Personen in Betrieben
Zeit: 19. bis 21. März oder 17. bis 19. September 1998
Ort: Gesundheitszentrum und Hotel ESPLANADE, Minusio
Anmeldung: Gesundheitszentrum und Hotel ESPLANADE, Minusio
(Telefon 091/735 85 85)

Psychosoziale Belastungen und Mobbing

Wohlbefinden am Arbeitsplatz und Förderung der sozialen Kompetenz

Zielgruppe: Berufstätige aus dem Erziehungs-, Sozial- und Gesundheitswesen
Zeit: 24. bis 25. April und 29. Mai 1998
Ort: Hotel Rigi, Weggis
Anmeldung: HLS, Abteilung für Fort- und Weiterbildung
Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern
(Telefon 041/419 01 72)