

**Zeitschrift:** SuchtMagazin  
**Band:** 33 (2007)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Mobbing : Kurz-, Vor- und Weitsicht im Betrieb  
**Autor:** Schiller-Stutz, Klaus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-800836>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

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

# Mobbing – Kurz-, Vor- und Weitsicht im Betrieb

Mobbing erzeugt durch gesundheitliche Beeinträchtigungen sowie Leistungseinbussen der Angestellten wirtschaftlich und gesellschaftlich hohe Kosten. Anlässlich eines Workshops an der Mobbing-Tagung am 18.11.2006 in Luzern wurden Ursachen und konstruktive Strategien diskutiert.

KLAUS SCHILLER-STUTZ\*

Bereits in den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurde vom Biologen Friedrich Goethe über das Phänomen des Ausgrenzens (=Mobbing) bei Tieren berichtet und später, 1958, von dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz bei Gruppenangriffen von unterlegenen Tieren gegenüber einem Eindringling. Der deutsche Psychiater Bilz beschrieb 1971 das Phänomen mit dem Titel «Menschliche Anstossaggressivität» im Deutschen Ärzteblatt. 1972 erschien vom schwedischen Arzt Heinemann das Buch «Mobbing. Über Gruppengewalt bei Kindern». Erst die Erkenntnisse über die verschiedenen Ursachen, Auswirkungen und Umgang mit Mobbing-Situationen haben durch die Untersuchungen von Prof. Ley-

mann (1993) und nachfolgende Studien von Prof. Zapf (1999) für ein zunehmendes Interesse in der Öffentlichkeit geführt. Verschiedene Beispiele aus der Geschichte lassen jedoch vermuten, dass bereits früher Personen Mobbinghandlungen ausgesetzt waren, wenn diese mit ihren Denk- und Handlungsweisen nicht in das Weltbild passten (z. B. Martin Luther oder Galilei Galileo).

## Mobbing in der Arbeitswelt – worum geht es?

Der Begriff «Mobbing» ist vom englischen Wort «Mob» abgeleitet, welches eine Verkürzung des lateinischen Begriffs «mobile vulgus» = «aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel» darstellt. «Unter «Mobbing» versteht man destruktive, Konflikt fördernde Verhaltensweisen, bei denen eine Person über längere Zeit wiederholt und systematisch bei der Arbeit von einer oder mehreren Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen belästigt, schikaniert, gedemütigt, beleidigt oder ausgegrenzt wird. In der Regel gerät eine betroffene Person durch die Gruppendynamik des Konfliktverlaufes in eine unterlegene Position, aus der sie nur schwer alleine herauskommen kann. Bei einmaligen Vorfällen handelt es sich nicht um Mobbing.»<sup>1</sup> Aus systemischer Sicht wird Mobbing als Symptom einer ungesunden Betriebskultur betrachtet.

## Ergebnisse aus der Mobbingforschung – Ursachen und Auswirkungen

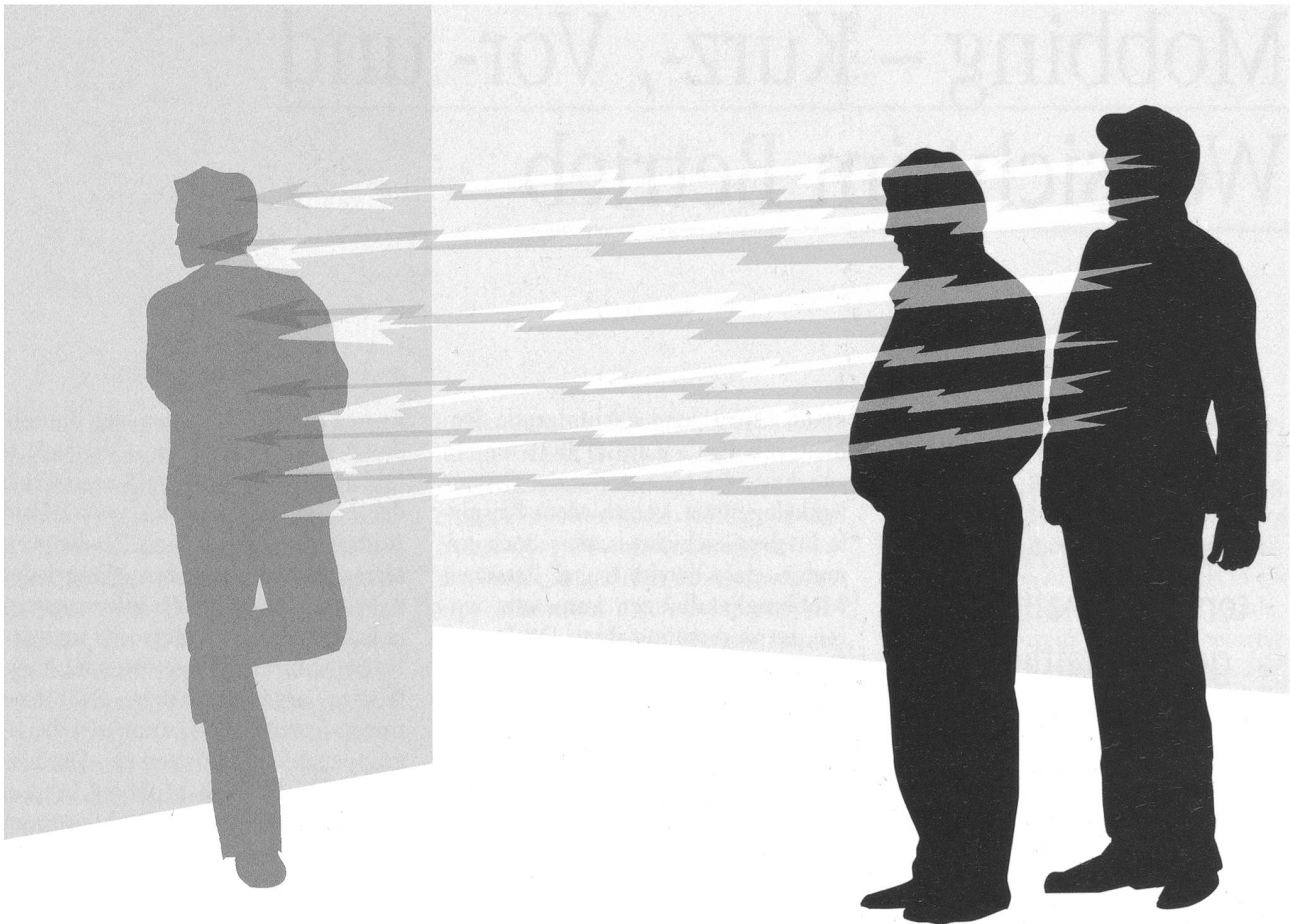
Mobbing ist – laut Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes<sup>2</sup> – als ernst zu nehmendes Problem auf dem Vormarsch und verdient grössere Aufmerksamkeit, da dieses Phänomen zu vermehrten Krankheiten mit hohen

Kosten für den Einzelnen, den Betrieb, die Wirtschaft und die Gesellschaft führt. Unsichere Arbeitsplätze sind eine der Hauptursachen des verstärkten Auftretens von Mobbing. Zu den weiteren Ursachen gehören Mängel der Arbeitsorganisation, der Informationspolitik, der Personalfürsorge und der Betriebsführung. Ungelöste und langfristige organisatorische Probleme tragen zu starker Belastung in Arbeitsgruppen bei und können zu «Sündenbock-Denken» und Mobbing führen. Arbeitsunzufriedenheit, Demotivation, höhere Fehlzeiten und Abnahme von Produktivität können Auswirkungen im gesamten Unternehmen sein.<sup>3</sup> Mobbing kann auch durch Hinweise einzelner Personen auf betriebsinterne Missstände oder Korruption (= Whistleblowing) entstehen. Bagatellisieren, Vermeidungsverhalten sowie Co-Abhängigkeiten unter Führungspersonen und Angestellten unterstützen diese Entwicklung. Laut der repräsentativen Schweizer Mobbing-Studie<sup>4</sup>, in der 7,6 Prozent der Befragten die gängigen wissenschaftlichen Mobbingkriterien nach Leymann erfüllten, nahmen die Gesundheitsbeschwerden und Erkrankungen mit Zunahme der psychosozialen Belastungen bis hin zu Mobbing zu, was sich auch in einer Zunahme der Krankheitstage und Arztbesuche zeigte. In einer Umfrage, welche durch den «Beobachter» in Auftrag gegeben wurde, beklagten sich 10% – 20% der Befragten über Manipulationen am Arbeitsplatz, Diskriminierung, Verleumdung und Führungsschwäche.<sup>5</sup>

## Kurz(sicht(-igkeit) im Betrieb

Betriebe, welche die Existenz von Mobbing ignorieren oder diese auf die Persönlichkeitsstruktur der betroffenen Personen zurückführen, scheinen die Erkenntnisse der Mobbingforschung nicht zu kennen oder diese zu leugnen.

\* Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I, Fachpsychologe/ Psychotherapeut FSP, Konfliktberater, Coach in Hedingen/Dietikon. Weitere Informationen, u. a. über Veranstaltungen unter [www.schiller-stutz.ch](http://www.schiller-stutz.ch).



Die gesundheitlichen Auswirkungen sowie die betriebsinternen Folgeprobleme mit all den entstehenden Kosten werden «kurzsichtig» heruntergespielt und verlagert. Eine der geltenden «Spielregeln» in derartigen Betrieben könnte lauten: Probleme/Konflikte und Ängste sind unerwünscht und die «so genannten» VerursacherInnen und Sündenböcke müssen eliminiert werden. Über die Ursachen und Entwicklungen destruktiver Konfliktverläufe unter Angestellten werden kaum sachliche Problemanalysen durchgeführt und keine konstruktiven Lösungsmuster entwickelt.

### Vor-/Weitsicht im Betrieb – Handlungsmöglichkeiten

Durch die Mobbing-Studien in der Schweiz und in anderen europäischen Ländern hat sich ein Paradigmawechsel in Richtung präventive Massnahmen und gesundheitsfördernde Interventionen entwickelt. Hinschauen und Zuhören, Erkennen und Benennen der Probleme und das Schaffen von gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen in Betrieben wirken sich prä-

ventiv und in Mobbing-Situationen konstruktiv aus. Für Führungspersonen sowie für Angestellte empfiehlt es sich, in Mobbing-Situationen mit vertrauten KollegInnen über die belastende Situation am Arbeitsplatz zu sprechen und konstruktive Lösungswege für alle Beteiligten miteinander umzusetzen. Falls in absehbarer Zeit keine Verbesserung der Situation eintritt, sollte mit Unterstützung einer betriebsinternen Anlaufstelle oder einer neutralen, externen Fachperson die Situation analysiert und entsprechende Schritte zur Bewältigung und Lösung entwickelt werden.<sup>6</sup> Die gesundheitsfördernden Erkenntnisse sollten u. a. auch im Rahmen des neuen IV-Gesetzes für die Wiedereingliederung am Arbeitsplatz Anwendung finden. ■

#### Literatur

- **Andersson, J., 2001:** Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz. Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001
- **Kiener, A.; Graf, M.; Schiffer, J.; von Holzen Beusch, E.; Fahrni, M., 2002:** Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). Bern.

- **Leymann, H., 1993:** Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg
- **Schiller-Stutz, K., 2005:** Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen. HRM-Dossier Nr. 29, Zürich: SPECTRAmedia AG
- **Schiller-Stutz, K., 2003:** Systemische Betrachtungsweise und Lösungsansätze bei psychosozialen Stress und Mobbing am Arbeitsplatz. In: Arentewicz, G.; Fleissner, A. (Hrsg.): Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe. Frankfurt am Main: 431 – 448.
- **Zapf, D., 1999:** Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1999, 43: 1-25.
- **Zindel, U., 2006:** Mobbing. Psychoterror im Büro. Beobachter, 23/2006

#### Fussnoten

- 1 Schiller-Stutz, 2005, S. 13
- 2 Anderson, 2001
- 3 Anderson, 2001
- 4 Seco, 2002
- 5 Zindel, 2006
- 6 Schiller-Stutz, 2003, 2005