

Mobbing: Ein Führungsthema?

Mag. DDr. Christa Kolodej Consulting

Psychologin, Soziologin, Gastprofessorin, Universitätslektorin an der Karl-Franzens-Universität Graz, Mediatorin (ZivMediatG), Leiterin des Zentrums für Konflikt- u.

Mobbingberatung am Arbeitsplatz und des Lehrgangs Konflikt- u. Mobbingberatung in Wien

A-1100 Wien • Kundratstraße 6/14/9

Tel.: 0 676 / 749 41 94

E-Mail: office@kolodej.at • Homepage: www.kolodej.at

Mobbing ist ein ernstzunehmendes Thema im betrieblichen Kontext. Durch die Konflikteskalation am Arbeitsplatz und deren Austragen mit unfairen Mitteln entstehen dem Unternehmen enorme Kosten. Nach dem Arbeitsdokument des Europäischen Parlaments belaufen sich diese pro gemobbter Person und Jahr auf 17.500 bis 50.000 Euro (Europäisches Parlament 2001). Für den Betrieb bedeutet Mobbing eine Verschlechterung der Produktivität bzw. der Dienstleistungen und einen erhöhten Kostenaufwand durch Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, vermehrte Krankenstände, niedrige Arbeitsmotivation bis hin zur inneren Kündigung. Es kommt zu erhöhten Personalkosten, Produktionsfehlern, mangelndem Kostenbewusstsein bezüglich des Materials und der Maschinen, schlechter Qualität der Produkte und verstärkter Fluktuation.

Führungsverhalten und Mobbing

Einen hohen Stellenwert hat das Führungsverhalten im Zusammenhang mit Mobbing. Führung ist ein soziales, das heißt auf andere Menschen bezogenes Handeln, ein Beeinflussen von Verhaltensweisen, eine unmittelbare, zielbezogene Einflussnahme auf Gruppenmitglieder im Rahmen einer Hierarchie, um die größtmögliche Umsetzung der Unternehmensziele durch die Mitarbeiter/-innen zu garantieren. Als Führungsstil wird die längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines/r Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiter/-innen verstanden. Richter (2002) hat festgestellt, dass das Führungsverhalten und die von ihm mitgeprägte Führungsbeziehung zwischen dem/r Vorgesetzten und seinem/r Mit-

arbeiter/-in einen zentralen Faktor der erlebten Arbeitsbeziehung darstellt, der die mitarbeiterseitige Arbeitszufriedenheit direkt prägt.

Zahlreiche Untersuchungen dokumentieren die Bedeutung des Führungsverhaltens im Zusammenhang mit der Entstehung von Mobbing (vgl. Leymann 1993, Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, Vartia 1996, Willingstorfer, Schaper & Sonntag 2002, Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff 2002, Agervold & Mikkelsen 2004).

Nach Leymann sind der betriebliche Führungsstil und das Führungsverhalten im hohen Maße dafür verantwortlich, dass sich aus alltäglichen Konflikten Mobbingprozesse entwickeln. „Die Unfähigkeit, arbeitsbezogene Probleme gemeinsam zu lösen und dabei jede Sichtweise ernst zu nehmen, ist eine wesentliche Einbruchsstelle für das Personalisieren von Konflikten und das Entstehen von Mobbing“ (Leymann 1993, S. 139). Vorgesetzte können das Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeiter/-innen sowie deren Leistung und Arbeitszufriedenheit durch ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten maßgeblich beeinflussen (vgl. Acevedo 2000). Zudem sei darauf verwiesen, dass Führungskräfte auch eine gesetzliche Verpflichtung, die Fürsorgepflicht, haben, jegliche Form von Mobbing selbst zu unterlassen oder zu unterbinden (vgl. Smutny & Hopf 2003).

Der autoritäre Führungsstil und Mobbing

Insbesondere autoritäres Führungsverhalten begünstigt Mobbing unter anderem durch den Mangel an Transparenz, Mitbestimmungs- und Diskussionsmöglichkeiten sowie den mangelnden Möglichkeiten zur Kritik- und



Konfliktaustragung. Dies kann zur Konfliktverschiebung und zur Suche nach einem Sündenbock für die aufgestauten Aggressionen führen (vgl. Kolodej 2005). So berichten Agervold & Mikkelsen (2004) in ihrer Untersuchung von signifikanten Unterschieden zwischen Gemobbten und Nichtgemobbten bezüglich deren Erfahrungen mit dem Führungsverhalten. Gemobbte Personen berichten vermehrt von einem autoritären Führungsverhalten. Die Mitarbeiter/-innenorientierung der autoritären Führungskräfte unterscheidet sich deutlich in Bezug auf die Feedbackkultur und die Informationsweitergabe. Rückmeldungen an die gemobbten Personen sind im Gegensatz zu nichtgemobbten Personen vermehrt negativ und Informationen werden unklar übermittelt.

Typisch für den autoritären Führungsstil ist, dass der/die Chef/-in von seinen/ihren Mitarbeiter/-innen Gehorsam erwartet, Entscheidungen alleine trifft und kontrolliert, ob seine/ihre Anforderungen befolgt werden. Für die Mitarbeiter/-innen ergeben sich wenige Möglichkeiten zur selbstständigen Arbeit und Entwicklung. Zudem besteht die Gefahr, dass der/die Chef/-in, wenn er/sie überfordert ist, falsche Entscheidungen trifft. Durch den autoritären Führungsstil haben die Mitarbeiter/-innen kaum eigenen Handlungsspielraum. Die starre Regelvorgabe und die damit verbundene Aussichtslosigkeit auf Mitbestimmung fördert die Unzufriedenheit innerhalb der Gruppe und demotiviert diese zugleich.

Vor allem die geringen Einflussmöglichkeiten und der kaum vorhandene Handlungsspielraum spielen hierbei eine entscheidende Rolle im Mobbingprozess. Gemobbte berichten, im Vergleich zu Nichtgemobbten, vermehrt von geringem Handlungsspielraum und wenigen Einflussmöglichkeiten (vgl. Vartia 1996, Resch & Roscher 2005). Darüber hinaus prägte schon Leymann den Begriff „Langeweile-Mobbing“ (1993, S. 134) als eine mögliche Ursache für Mobbing. „Um seinen Geist überhaupt zu beschäftigen, nimmt man sich einen Kollegen vor, mit dem man seinen Spaß treibt“ (Leymann 1993, S. 136). Unterforderung kann zum Gefühl der Fremdbestimmtheit führen. Dies beeinträchtigt das Selbstwertgefühl und die Stimmung. Die Gefahr, die subjektiv erlebte Handlungsunfähigkeit an Schwächeren auszuagieren, kann somit steigen.

Der Laissez - faire - Führungsstil und Mobbing

Auch der Laissez - faire - Führungsstil, bei dem der/die Chef/-in sämtliche Entscheidungen der Arbeitsgruppe überlässt, auf jede sachliche Anweisung verzichtet und nicht auf Fehlentscheidungen hinweist, wirkt sich auf das Arbeitsklima mobbingfördernd aus.

Die große Aufgabenfülle, mangelnde Strukturierung und die Unklarheit der Aufgabenkompetenzen können zur

Überforderung und zu Konkurrenz unter den einzelnen Gruppenteilnehmer/-innen führen (vgl. Grossmann 2002). Einarsen et al. konnten bereits 1994 in ihrer Untersuchung an 2.250 Mitarbeiter/-innen eruieren, dass eine schwache Führung, im Sinne eines Laissez - faire - Führungsstils, selten bei Mobbing-situationen interveniert und somit das Risiko für fortlaufende Mobbinghandlungen steigert. „Beim Laissez - faire - Stil gibt es keine klare Kompetenzverteilung, dadurch besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter versuchen, die Machtverhältnisse untereinander auszumachen; weil der Chef nicht eingreift, kann es dazu kommen, dass sozial schwächere Mitarbeiter unterliegen“ (Acevedo 2000, S. 43).

Der demokratische Führungsstil und Mobbing

Ein demokratisches Führungsverhalten, auch kooperatives Führungsverhalten genannt, das sowohl aufgaben- als auch personenorientiert ist, verringert die Wahrscheinlichkeit von Mobbingentwicklungen maßgeblich. Hierbei werden die Mitarbeiter/-innen in das Betriebsgeschehen einbezogen. Der/die Vorgesetzte erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung. Es besteht eine Fehlerkultur, die die Mitarbeiter/-innen unterstützt, einmal begangene Fehler zukünftig zu vermeiden.

Die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen, mitbestimmen und mitgestalten zu können, wirkt sich nicht nur motivierend auf die Mitarbeiter/-innen aus, sondern sie bindet darüber hinaus vorhandene Energien an sachbezogene Inhalte. „Durch den Mangel an individuellen Handlungsmöglichkeiten können Unzufriedenheiten, Belastungsfaktoren und Veränderungswünsche nicht direkt in Angriff genommen werden. Das Gefühl, die Arbeitssituation aktiv gestalten zu können, geht verloren. Anspannungen, Belastungsgefühle und aufgestaute Aggressionen verlagern sich auf die sie nicht verursachenden Ebenen des zwischenmenschlichen Bereiches. In einem solchen Arbeitsklima ist Mobbing die Folgeerscheinung einer restriktiven Firmenpolitik“ (Kolodej 2005, S. 57). Wenn man die Mitarbeiter/-innen in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitwirken lässt, dann gibt man ihnen die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und es steigt ihr Verantwortungsbewusstsein.

Der demokratische Führungsstil ist ein Mittel für Arbeitszufriedenheit, er erzeugt eine positive Einstellung der Mitarbeiter/-innen zur Unternehmensführung und erleichtert das Verständnis für dessen Pläne (vgl. Korndörfer 1999, Acevedo 2000). Der demokratische Führungsstil hat demnach mobbingpräventive Wirkung (vgl. Kolodej 2005). Erwähnt sei jedoch, dass speziell bei bereits bestehenden Konflikten mit hohem Eskalationsgrad, wie dies bei Mobbing der Fall ist, Machteingriffe notwendig und sinnvoll sein können, wenn sie lediglich auf die akute Konfliktbeherrschung abzielen.

Es zeigt sich, dass sowohl der autoritäre als auch der Laissez-faire-Führungsstil mobbingbegünstigende Auswirkungen haben. „Ein schwacher Vorgesetzter, der mit seiner Aufgabe überfordert ist und damit die ganze Abteilung verunsichert, schafft - nur auf andere Weise - ein Mobbingklima wie der autoritäre Boss, der keinerlei Freiraum für offene Kritik und Diskussionen lässt“ (vgl. Huber 1994, S. 18). Der demokratische Führungsstil erweist sich dementsprechend als mobbingpräventiv. Wenn gleich in Bezug auf Mobbing nicht per se angenommen werden kann, dass er Mobbing immer verhindert, so ist er doch größtmöglicher Garant für ein konstruktives Arbeitsklima.

Führungsinterventionen

In Bezug auf die Prävention von Mobbing ist die persönliche Positionierung der Führungsperson entscheidend. Durch entsprechende Interventionen, wie z. B. die Verdeutlichung, dass Mobbing nicht geduldet und sanktioniert wird, das Einnehmen von Vermittlungs- und Schlichtungspositionen oder das Hinzuziehen von Berater/-innen, hat die Führungsperson einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf von Mobbingentwicklungen. Wesentlich ist darüber hinaus, dass der Ausbreitung des Konfliktes klare Grenzen seitens des Unternehmens gesetzt werden. Dies kann unter Umständen bedeuten, dass bestimmte unfaire Mittel der Konfliktaustragung vom Unternehmen nicht erlaubt und geahndet werden. Gleichzeitig bedarf es der Schaffung einer offenen Konfliktkultur. Zudem spielt die Etablierung von Betriebsregeln (zum Beispiel Betriebsvereinbarungen) und eine entsprechende Betriebsethik eine enorme mobbingpräventive Rolle. Relevant sind die im Betrieb bestehenden Normen und Werte, die es erlauben - oder eben nicht - sich Mobbinghandlungen zu bedienen. Eine Konfliktkultur, die das Erfolgspotential eines konstruktiven Konfliktmanagement erkennt und gleichzeitig Mobbing unterbindet ist der beste Garant für das produktive Wachstum des Unternehmens. Der Gärtner bestimmt letztendlich über die Pflanzen in seinem Garten.

Literatur

Agervold, M. & Mikkelsen, E. G. (2004): Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, Volume 18, Issue 4, 336 - 351.

Acevedo, J. L. (2000): Mobbing. Eine soziologische Analyse. Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Universität Wien.

Einarsen, S. & Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. (1994): Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 4, Issue 4, 381 - 401.

Europäisches Parlament (2001): Generaldirektion Wissenschaft. Arbeitsdokument Mobbing am Arbeitsplatz. Reihe Soziale Angelegenheiten. SOCI 108 DE.

Grossman, R. (2002): Supervision im Krankenhaus (in Scala, K. & Grossmann, R. (2002). *Supervision in Organisationen* (2. Auflage)). Weinheim und München: Juventa.

Huber, B. (1994): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz. Niederhausen/Ts.: Falken - Verlag GmbH.



Kolodej, C. (2005): Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen und Tipps für Betroffene, Führungskräfte und Berater/-innen. Wien: WUV.



Kolodej, C. (2008): Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für Berater/-innen und Betroffene. Wien: WUV.

Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Meschkatat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2002): Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Resch, M. & Roscher, S. (2005): Aufbau einer Konfliktkultur im Krankenhaus als Beitrag zur Mobbing-Prävention. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 51-61.

Richter, M. (2002): Personalführung im Betrieb. Die theoretischen Grundlagen und ihre praktische Bedeutung. Auflage: 2. Leipzig: Fachbuchverlag Leipzig.

Vartia, M. (1996): The sources of bullying - Psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.

Smutny, P. & Hopf, H. (2003): Ausgemobbt. Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien: Manz - Verlag.

Willingsdorfer, B., Schaper, N. & Sonntag, K. (2002): Mobbingmasse und -faktoren sowie bestehende Zusammenhänge mit sozialen Arbeitsplatzbedingungen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46 (N.F.20) (3): 111 - 125.

Lehrgang

Konflikt- und Mobbingberatung

Ausbildung für professionelle Beratung
bei betrieblichen Konflikten und Mobbing
www.bildungsmanagement.at
Tel.: 01 / 263 23 12-23

Zentrum für Konflikt- und Mobbingberatung

Die Beratung ist für AK-Wien- und
AK-Niederösterreich-Mitglieder kostenfrei
www.workandpeople.eu ▶