

## Ursachen, Prävention, Konsequenzen und Strategien: Aus der Sicht des Persönlichkeitspsychologen

T. Rammsayer · K. Schmiga

## Mobbing am Arbeitsplatz Krankenhaus

Institut für Psychologie, Universität Bern

### Zusammenfassung

Obwohl immer wieder die Vermutung geäußert wurde, dass interindividuelle Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen mit dazu beitragen, ob und inwieweit eine Person von Mobbing betroffen wird, gab es lange Zeit keine aussagekräftigen empirischen Befunde zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen von Mobbing-Betroffenen auf den Mobbing-Prozess. In einer umfassenden Studie wurden an einer Stichprobe von 147 Mobbing-Betroffenen und 162 Nicht-Betroffenen grundlegende Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Stressverarbeitungsstrategien als Determinanten der Mobbing-Betroffenheit untersucht. Im Hinblick auf die Frage nach Persönlichkeitsunterschieden zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen ließen sich signifikant höhere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen für Mobbing-Betroffene nachweisen. Beide Persönlichkeitsmerkmale erklärten jeweils einen Anteil von ca. 5 % der Varianz der Mobbing-Betroffenheit. Als gemeinsame Prädiktoren trugen sie sogar zu einer Varianzaufklärung von über 10 % bei. Weiterhin setzen Mobbing-Betroffene im Vergleich zu Nicht-Betroffenen zur Stressverarbeitung in signifikant geringerem Umfang kognitive Stressverarbeitungsstrategien ein, wenden aber dafür sehr viel häufiger als Nicht-Betroffene so genannte Negativ-Strategien an, die nicht-adaptiv sind und eher stresserhöhend wirken. Als bester Prädiktor für die Intensität des von Mobbing-Betroffenen

erlebten subjektiven Leidensdrucks erwies sich mit einem aufgeklärten Varianzanteil von 7.5 % die Häufigkeit, mit der Negativ-Strategien zur Stressverarbeitung eingesetzt werden. Dagegen stellen Positiv-Strategien im Sinne von kognitiven Bewältigungsstrategien offensichtlich einen protektiven Faktor dar, welcher der Entstehung eines starken Leidensdrucks entgegenzuwirken scheint. Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass Interventionsprogramme zur Bewältigung und Prävention von Mobbing insbesondere auf die Vermittlung angemessener Stressverarbeitungsstrategien bei sozialen Konflikten am Arbeitsplatz abzielen sollten.

### Summary

Although occasional observations and unsystematic findings suggest that individuals affected by workplace bullying may differ from unaffected controls in specific personality traits and general stress-coping strategies, comprehensive and well-controlled studies are still missing. Therefore, a large-scaled study was designed to systematically assess whether basic dimensions of personality and habitual stress-coping strategies increase the potential risk to become a victim of workplace bullying. For this purpose, 147 individuals suffering from workplace bullying and 162 unaffected controls were investigated. Findings indicate reliably higher scores on the personality dimensions of Neuroticism and Openness for Experiences in victims of workplace bullying compared to controls. Each of these personality traits account-

### Schlüsselwörter

Mobbing – Persönlichkeit – Stress – Bewältigungsstrategien

### Keywords

Workplace Bullying – Personality – Stress – Coping Strategies

ed for a portion of approximately 5 % of the overall variability of becoming a victim of workplace bullying. Both these personality traits combined explained a portion of variance of more than 10 %. Furthermore, victims of workplace bullying were shown to be characterized by more frequent utilizations of so-called negative coping strategies but less frequent utilizations of cognitive coping strategies referred to as positive strategies. Unlike positive copying strategies, negative strategies consist of non-adaptive and, thus, stress-enhancing behavioral responses to interpersonal conflict situations such as escaping the stress situation, blaming oneself, self-pitying, or mental preoccupation. Eventually, for victims of workplace bullying, the habitual use of non-adaptive negative coping strategies represented the most powerful predictor for experienced intensity of suffering from workplace bullying and accounted for 7.5 % of total variance. The overall pattern of results indicates that intervention programmes that aim at reducing the individual risk to become a victim of workplace bullying or psychological counseling of victims should focus primarily on the improvement of stress-coping strategies.

### 1. Zur Definition des Begriffs Mobbing

Der Begriff „Mobbing“ wurde erstmals in den 1950er Jahren von Konrad Lorenz verwendet, um das Angriffsverhalten einer Gruppe von Tieren gegenüber einem Eindringling zu bezeichnen [1]. Das Ziel des Mobbings bestand darin, sich als Gruppe gegen den meist stärkeren Eindringling zu schützen. Der Kinderarzt Heinemann [2] griff den Begriff auf, um ihn zur Verhaltensbeschreibung von Gruppengewalt bei Kindern zu verwenden. Später benutzte Olweus [3] den Begriff „Mobbing“ nicht nur zur Beschreibung von Gruppenaggression, sondern auch als Bezeichnung für individuelle Aggression gegen bestimmte ausgegrenzte Schüler. Die aktuelle Bedeutung des Begriffs im deutschsprachigen Raum wurde vor allem durch Veröffentlichungen von Heinz Leymann

[4,5] beeinflusst, der spezielle Konflikte im Arbeitsleben im Zusammenhang mit aggressivem, schikanierendem Verhalten unter Erwachsenen als „Mobbing“ bezeichnete. Der entsprechende Begriff im englischsprachigen Raum lautet „workplace bullying“.

Nach der Definition von Leymann [6] wird eine Person dann als von Mobbing betroffen angesehen, wenn sie sich an ihrem Arbeitsplatz mit Kollegen oder Vorgesetzten in einem Konflikt befindet, bei dem sie sich subjektiv in einer unterlegenen Position sieht und systematisch mindestens einmal wöchentlich über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten kränkenden Handlungen ausgesetzt ist. Wichtig für die Definition von Mobbing ist damit vor allem das Kräfteungleichgewicht zwischen Mobbing-Betroffenen und Mobbing-Tätern. Nehmen sich beide Konfliktparteien als ebenbürtig war, kann nach Leymann nicht von Mobbing gesprochen werden.

Leymanns relativ akademische Definition von Mobbing hat sich im Alltag nicht unbedingt bewährt. Ist beispielsweise eine Person vier Monate lang intensivsten Mobbing-Handlungen ausgesetzt und wechselt deshalb ihren Arbeitsplatz, würde sie nach der Definition von Leymann nicht als von Mobbing betroffen gelten, da die Mobbing-Handlungen weniger als sechs Monate andauerten. Weiterhin birgt der Versuch von Leymann, das subjektive Mobbing-Erleben zu objektivieren, die Gefahr in sich, dass die Identifikation formaler Mobbing-Situationen einen höheren Stellenwert einnimmt als die Situationswahrnehmung und Situationsbewertung durch die von Mobbing betroffene Person selbst. Als ein in der Praxis sehr viel relevanteres Kriterium für Mobbing-Betroffenheit erweist sich deshalb häufig der subjektive Leidensdruck, den die betroffene Person erlebt.

### 2. Erste Anhaltspunkte für einen Zusammenhang zwischen Mobbing-Betroffenheit und Persönlichkeit

Nach Falldarstellungen von Leymann [7] ist das Risiko, von Mobbing betroffen zu werden, insbesondere dann relativ

hoch, wenn sich eine Person auf Grund irgendeines besonderen Merkmals von den anderen Mitgliedern ihrer Arbeitsgruppe unterscheidet. Dennoch ging Leymann [4,6] davon aus, dass eher unglückliche Umstände für das Entstehen von Mobbing verantwortlich seien und daher keine systematischen Persönlichkeitsunterschiede zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen zu erwarten sind. Ein weiterer Grund, weshalb er sich gegen die Untersuchung von Persönlichkeitsunterschieden zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen aussprach, war seine Befürchtung, dass ein eventuell tatsächlich identifizierter systematischer Zusammenhang zwischen Mobbing-Betroffenheit und Persönlichkeit missbräuchlich gegen die Mobbing-Betroffenen verwendet werden könnte, indem man sie selbst für ihre Mobbing-Betroffenheit verantwortlich macht. Diese Befürchtung dürfte zumindest ein Grund dafür sein, warum lange Zeit Untersuchungen zur Persönlichkeit von Mobbing-Betroffenen weitgehend vernachlässigt wurden.

Obwohl keine aussagekräftigen Untersuchungen zur Persönlichkeit von Mobbing-Betroffenen vorlagen, wurde immer wieder vermutet, dass interindividuelle Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen einen Einfluss darauf haben, ob und inwieweit eine Person von Mobbing betroffen wird [8]. Beispielsweise kann eine Person auf Grund ihrer spezifischen Verhaltens- bzw. Erlebensweisen eher Zielscheibe von Schikanen am Arbeitsplatz werden bzw. sich eher als von Mobbing betroffen wahrnehmen als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation. Studien zur Ursachenzuschreibung von Mobbing belegen in diesem Zusammenhang, dass sich Mobbing-Betroffene und Nicht-Betroffene in ihrer Ursachenzuschreibung für Mobbing deutlich unterscheiden. Nicht-Betroffene attribuieren die Mobbing-Ursache häufiger internal, d.h. sie sehen die Ursache für das Mobbing eher in der betroffenen Person selbst begründet (z.B. persönlicher Stil oder Selbstunsicherheit der von Mobbing betroffenen Person). Demgegenüber nehmen Mobbing-Betroffene sehr viel eher externale Faktoren als Ursache für Mobbing an, wie beispielsweise den

autoritären Führungsstil eines Vorgesetzten [vgl. 9]. In einer Untersuchung von Björkqvist, Österman und Hjelt-Bäck [10] erklärten ca. 35 % der Befragten, dass sie die Persönlichkeit des Mobbing-Betroffenen als ursächlich betrachten, ca. 50 % waren sich darüber unschlüssig und ca. 15 % sahen die Persönlichkeit des Betroffenen nicht als ursächlich für die Mobbing-Betroffenheit an.

Da bei all diesen Studien keine Kontrolle situationsabhängiger Attributionseffekte vorgenommen wurde, sind diese Befunde zur Ursachenzuschreibung von Mobbing zu relativieren. So gehen Jones und Nisbett [11] davon aus, dass bei der Beurteilung und Interpretation einer bestimmten Situation die in der Situation handelnde Person andere Informationen auswertet als eine Person, die diese Situation nur als Außenstehende beobachtet. Dies wird durch die perspektivenabhängige Wahrnehmung eines Ereignisses erklärt. Bei diesem sogenannten „Akteur-Beobachter-Effekt“ kommt es zu Unterschieden in der Wahrnehmung von „Figur“ und „Hintergrund“. Demnach nimmt der Beobachter von Mobbing das Verhalten des Betroffenen vor der Gesamtkulisse der Situation am Arbeitsplatz wahr. Damit erscheint der handelnde Betroffene als Figur während die situativen Faktoren den Hintergrund bilden. Dies kann dazu führen, dass das beobachtete Verhalten einer von Mobbing betroffenen Person stärker auf intraindividuelle Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt wird. Bei der betroffenen Person selbst ist dies jedoch umgekehrt. In ihrer Selbstwahrnehmung sind die situativen Faktoren sehr viel salienter („Figur“) als ihr eigenes Verhalten („Hintergrund“), welches ihr meist als situationsangepasst und zielgerichtet erscheint. Die von Mobbing betroffene Person gelangt deshalb vermutlich sehr viel eher zu der Einschätzung, dass es in erster Linie situative Einflussfaktoren sind, die dem Auftreten des Mobblings zu Grunde liegen.

Unabhängig von der situativen Bewertung der von Mobbing betroffenen Person selbst, ist es aber gut vorstellbar, dass Persönlichkeitsmerkmale einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung,

Verarbeitung und Bewältigung interpersoneller Konflikte ausüben. Dies könnte erklären, warum bestimmte Menschen mit interpersonellen Konflikten am Arbeitsplatz besser fertig werden, während bei anderen solche Konflikte eher eskalieren und einen Mobbing-Prozess in Gang bringen oder aufrechterhalten. Aus dieser Perspektive können Persönlichkeitsmerkmale sowohl die Wahrscheinlichkeit erhöhen, von Mobbing betroffen zu werden, als auch wirksame Moderatorvariablen für den Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz darstellen.

### 3. Empirische Befunde zur Persönlichkeit des Mobbing-Betroffenen

#### 3.1 Grundlegende Persönlichkeitsdimensionen und Stressverarbeitungsstrategien

In einer ersten umfassenden Studie haben wir Unterschiede zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen im Hinblick auf grundlegende Persönlichkeitsmerkmale und allgemeine Stressverarbeitungsstrategien untersucht [vgl. 12, 13, 14]. Die Untersuchungsstichprobe, bestehend aus 147 Mobbing-Betroffenen (Durchschnittsalter: 41.0±9.4 Jahre) und 162 Nicht-Betroffenen (Durchschnittsalter: 41.2±10.2 Jahre), wurde über Mobbing-Selbsthilfegruppen sowie Betriebsratsmitglieder, Frauenbeauftragte und Sozialarbeiter rekrutiert. Weitere soziodemographische Angaben zu den beiden Untersuchungsgruppen sind in Tabelle 1 darstellt.

**Tabelle 1**

Prozentuale Häufigkeiten soziodemographischer Daten der Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen.

	Mobbing-Betroffene	Nicht-Betroffene
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich	76.2	74.7
Männlich	23.8	25.3
<b>Schulbildung</b>		
Hauptschule	12.9	15.4
Realschule	48.3	38.9
Abitur	17.0	21.0
Studium	21.8	24.7
<b>Tätigkeitsbereich</b>		
Erziehung/Wissenschaft	12.3	15.4
Produktion/Handwerk	9.6	8.6
Verwaltung/Büro	41.1	42.0
Dienstleistung/Verkauf	19.2	18.6
Gesundheit/Soziales	17.8	15.4

Zur Erfassung der subjektiven Mobbing-Betroffenheit wurden alle Untersuchungsteilnehmer gebeten anzugeben, ob sie sich von Mobbing betroffen fühlen. Wurde dies bejaht, wurde zusätzlich auf einer fünfstufigen Rating-Skala (1 = „gar nicht“; 5 = „sehr stark“) die subjektiv erlebte Mobbing-Intensität erfragt. Als Ergänzung zur subjektiven Einschätzung der Mobbing-Betroffenheit wurden weitere Angaben zur konkreten Mobbing-Situation erhoben.

**Tabelle 2**

Grundlegende Persönlichkeitsdimensionen nach dem Fünf-Faktoren-Modell von McCrae und Costa [15].

Persönlichkeitsdimension	Charakteristische Verhaltenstendenzen
Neurotizismus	nervös, ängstlich, traurig, unsicher, besorgt, unfähig auf Stresssituationen adäquat zu reagieren
Extraversion	gesellig, aktiv, herzlich, optimistisch, gesprächig
Offenheit für Erfahrungen	neue Erfahrungen machen, wissbegierig, unabhängig im eigenen Urteil, vielfältige kulturelle Interessen, einfallreich
Verträglichkeit	altruistisch, verständnisvoll, wohlwollend, kooperativ, harmoniebedürftig
Gewissenhaftigkeit	ordentlich, zuverlässig, hart arbeitend, sorgfältig, beharrlich



**Tabelle 3**

Beschreibung der vier Sekundärskalen des Stressverarbeitungsfragebogens SVF120.

Strategie	Beschreibung
Positiv-Strategien 1	kognitive Bewältigungsstrategien im Sinne von Abwertung und Abwehr; z.B. Bagatellisierung (d.h. die Intensität oder Gewichtigkeit einer Belastung abwerten) oder Herunterspielen (d.h. sich selbst im Vergleich zu anderen geringeren Stress zuschreiben).
Positiv-Strategien 2	Tendenzen zur Ablenkung von einer Belastung bzw. zur Hinwendung zu stressinkompatiblen positiven Zuständen oder Situationen; z.B. sich positiven Aktivitäten zuwenden, sich Erfolg/Anerkennung verschaffen oder sich entspannen.
Positiv-Strategien 3	Maßnahmen zur Kontrolle des Stressors und der durch ihn ausgelösten Reaktionen sowie die dafür nötige Selbstzuschreibung von Kompetenzen; z.B. Situations- und Reaktionskontrolle (d.h. die Situation wird analysiert, es werden Handlungen zur Problemlösung geplant und durchgeführt unter gleichzeitiger Vermeidung von spontanen Reaktionen aus einem Affekt heraus) oder positive Selbstinstruktionen.
Negativ-Strategien	Reaktionen auf Belastungssituationen, die im Allgemeinen als nicht-adaptiv und damit als eher stresserhöhend bezeichnet werden können; z.B. Vermeidungsverhalten, soziale Abkapselung, Grübeln, Resignation, Selbstmitleid oder Selbstbeschuldigung.

Die Erfassung von grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen erfolgte auf der Grundlage des Fünf-Faktoren-Modells von McCrae und Costa [15], das ein universelles und valides Beschreibungssystem für fünf grundlegende Dimensionen der Persönlichkeit zur Verfügung stellt. Zur Erfassung dieser fünf Persönlichkeitsdimensionen wurde das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI [16]) eingesetzt. Eine kurze Charakterisierung dieser grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Die individuellen Stressverarbeitungsstrategien wurden mittels des Stressverarbeitungsfragebogens (SVF120 [17]) erhoben. Der SVF120 erfasst kognitive und verhaltensbasierte Möglichkeiten, auf Stress- und Belastungssituationen zu reagieren, die sich zu vier Sekundärskalen zusammenfassen lassen (siehe Tab. 3).

In einem ersten Analyseschritt wurde untersucht, inwieweit sich Anhaltspunkte finden lassen, die auf Unterschiede in den fünf grundlegenden Dimensionen des Fünf-Faktorenmodells der Persönlichkeit nach McCrae und Costa [15] oder bei den individuellen Stressverarbeitungsstrategien zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen hinweisen könnten. In Tabelle 4 sind die Ergebnisse von Mittelwertvergleichen mittels t-Tests zwischen Mobbing-Betrof-

fenen und Nicht-Betroffenen dargestellt. Die Unterteilung in Mobbing-Betroffene und Nicht-Betroffene erfolgte anhand der Angaben zur subjektiven Mobbing-Betroffenheit.

Sowohl der mittlere Neurotizismuswert als auch der Wert für Offenheit für Erfahrungen der Mobbing-Betroffenen war signifikant höher als die entsprechenden Werte der Nicht-Betroffenen [ $t(307) = 3.85, p < .001$  bzw.  $t(307) = 4.31, p < .001$ ]. Keine Anhaltspunkte für Persönlichkeitsunterschiede ergaben sich für die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Mit Hilfe von schrittweisen multiplen Regressionsanalysen wurde überprüft, welche der untersuchten Persönlichkeitsvariablen einen substantiellen Beitrag zur Varianzaufklärung bei der Mobbing-Betroffenheit leisten. Sowohl Offenheit für Erfahrungen mit 5.7 % als auch Neurotizismus mit 4.6 % erklären einen statistisch signifikanten Varianzanteil der Mobbing-Betroffenheit. Werden beide Persönlichkeitsmerkmale kombiniert und gemeinsam als Prädiktoren verwendet, erhöht sich der Anteil erklärter Varianz noch einmal signifikant auf über 10 %. Durch die Hinzunahme weiterer Persönlichkeitsmerkmale als Prädiktoren konnte keine signifikante Erhöhung der aufgeklärten Varianz mehr erzielt werden. Dieses Ergebnismuster weist darauf hin, dass eine hohe Ausprägung in den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit für Erfahrungen und Neurotizismus zwei voneinander weitgehend unabhängige Personvariablen repräsentieren, die mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit einhergehen, von Mobbing betroffen zu werden [12].

Im Rahmen der Stressverarbeitung konnte für die Positiv-Strategien 1 ein signifikant niedrigerer Wert [ $t(307) = -3.53, p < .001$ ] und für die Negativ-Strategien ein signifikant höherer Wert [ $t(307) = 3.62, p < .001$ ] bei den Mobbing-Betroffenen im Vergleich zu den Nicht-Betroffenen nachgewiesen werden. Dieser Befund bedeutet, dass Mobbing-Betroffene in einem geringeren Ausmaß

**Tabelle 4**

Mittelwertsunterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen und Stressverarbeitungsstrategien zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen.

	Mobbing-Betroffene	Nicht-Betroffene	t-Wert
Neurotizismus	2.77	2.47	3.85***
Extraversion	3.42	3.53	-1.78
Offenheit für Erfahrungen	3.65	3.40	4.31***
Verträglichkeit	3.80	3.79	0.06
Gewissenhaftigkeit	3.95	3.87	1.63
Positiv-Strategien 1	15.7	17.2	-3.53***
Positiv-Strategien 2	18.2	17.8	0.80
Positiv-Strategien 3	21.6	21.0	1.50
Negativ-Strategien	17.35	15.48	3.62***

\*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*\*\*:  $p < .001$

NEUE TAGESKONSTELLATION

# Der Hauptstadtkongress

der DGAI

für Anästhesiologie  
und Intensivtherapie  
mit Pflegesymposium

HAI 2011

11. – 13. September 2011

Internationales Congress Centrum ICC Berlin  
**Nachwuchs & Nachhaltigkeit**

CHARITÉ

CharitéCentrum für Anästhesiologie,  
OP-Management und Intensivmedizin

**Universitätsklinik für Anästhesiologie  
mit Schwerpunkt operative Intensivmedizin**

Schirmherrschaft: BDA, DAAF, DGF, DGEM, DGKM,  
DIVI, DSG, EACTA, ESA, GRC, AWMF



Zurück an:

MCN Medizinische Congress-  
organisation Nürnberg AG  
Kongressabteilung HAI  
Neuwieder Str. 9  
90411 Nürnberg

Bitte senden Sie mir weitere Informationen zu.

Absender / Privatadresse

Name  Titel

Vorname

Straße

PLZ  Ort

Weitere Informationen siehe: [www.hai2011.de](http://www.hai2011.de)

kognitive Bewältigungsstrategien einsetzen, dafür aber vermehrt auf nicht-adaptive und damit stresserhöhende Verhaltensweisen zurückgreifen, wenn sie mit Stress- und Belastungssituationen konfrontiert sind [14].

In weiteren Analysen wurde der Frage nachgegangen, ob bei einer von Mobbing betroffenen Person ein Zusammenhang besteht zwischen der erlebten Mobbing-Intensität und bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen oder Stressverarbeitungsweisen. Hierbei zeigte sich, dass die Intensität des Mobblings – und damit der subjektive Leidensdruck – umso stärker erlebt wird, je häufiger die betroffene Person Negativ-Strategien und je seltener sie Positiv-Strategien 1 (= kognitive Bewältigungsstrategien) einsetzt. Auch hier wurden zusätzlich schrittweise multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Diese ergaben, dass die Häufigkeit des Einsatzes von Negativ-Strategien in der Lage ist, einen Anteil von 7.5 % der Gesamtvarianz der subjektiv erlebten Mobbing-Intensität aufzuklären. Bezieht man zusätzlich zu den Negativ-Strategien noch die Positiv-Strategien 1 und Positiv-Strategien 3 (= Stresskontrollstrategien) in die Regressionsanalysen mit ein, so ergibt sich ein Anteil an aufgeklärter Varianz von über 12 %. Es lässt sich somit festhalten, dass die subjektiv erlebte Mobbing-Intensität in erster Linie vom Einsatz entsprechender Stressverarbeitungsstrategien abhängt. Gleichzeitig scheint den von McCrae und Costa [15] postulierten grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen in diesem Zusammenhang keine entscheidende zusätzliche Bedeutung zuzukommen [13].

Im Rahmen von Fragen zur konkreten Mobbing-Situation wurde auch die innerbetriebliche bzw. hierarchische Stellung der Mobbing-Täter innerhalb des Betriebs bzw. der Organisation erfasst. Insgesamt erlebten 33.3 % der Betroffenen Mobbing ausschließlich durch Vorgesetzte, 23.8 % ausschließlich durch Kollegen derselben Hierarchieebene, 1.4 % ausschließlich durch unterstellte Mitarbeiter auf einer niedrigeren Hierarchieebene, 28.6 % durch Vorgesetzte und Kollegen, 2.0 % durch Kollegen und unterstellte

Mitarbeiter sowie 10.9 % gleichzeitig durch Mobbing-Täter auf allen drei Hierarchieebenen. Die Mobbing-Betroffenen litten unter den Mobbing-Handlungen der Vorgesetzten also deutlich häufiger als unter Mobbing durch Kollegen und unterstellte Mitarbeiter.

### 3.2 Interpretation der Befunde

#### 3.2.1 Das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und Mobbing-Betroffenheit

Bei den grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen handelt es sich um stabile, weitgehend situationsinvariante dispositionelle Merkmale. Deshalb ist es äußerst unwahrscheinlich, dass die beobachtete höhere Ausprägung in diesen beiden Persönlichkeitsmerkmalen bei den Mobbing-Betroffenen als eine Folge der individuellen Mobbing-Erfahrung interpretiert werden kann. Vielmehr scheint es sich um zwei habituelle Persönlichkeitsmerkmale zu handeln, die die Wahrscheinlichkeit, von Mobbing betroffen zu werden, wirksam modulieren.

Aus verschiedenen Untersuchungen lassen sich zusätzlich mehr oder weniger direkte Hinweise auf einen modulierenden Einfluss der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus auf die Mobbing-Betroffenheit ableiten. So weist Neurotizismus nicht nur einen engen negativen Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz auf [18], sondern eine hohe Ausprägung in Neurotizismus wird auch als Risikofaktor für das Auftreten interpersoneller Konflikte angesehen [19]. Personen mit hohen Neurotizismuswerten scheinen zudem auf Grund ihrer insgesamt pessimistischeren Grundeinstellung mehr negative Erfahrungen zu machen als andere Menschen [20]. Teilweise zeigen Personen mit hohen Neurotizismuswerten auch eine Tendenz, sich sehr viel häufiger in Situationen zu begeben, die mit negativen Gefühlen verbunden sind [21], sie wenden häufiger nicht-adaptive Negativ-Strategien zur Stressverarbeitung an [22] und leiden stärker unter den passiv erfahrenen Mobbing-Handlungen [12]. All diese Ergebnisse sind mit der Annahme von Zapf [23] vereinbar, dass Personen mit

hohen Neurotizismuswerten durch ihr Verhalten das Auftreten von Situationen fördern, die das Entstehen von Mobbing begünstigen.

#### 3.2.2 Das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit für Erfahrungen und Mobbing-Betroffenheit

Bislang sehr wenig untersucht ist der Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Offenheit für Erfahrungen und der Mobbing-Betroffenheit. Personen mit einer hohen Ausprägung im Persönlichkeitsmerkmal Offenheit für Erfahrungen neigen dazu, bestehende Arbeitsroutinen und Arbeitsregeln kritisch zu hinterfragen oder neue Vorstellungen diesbezüglich zu entwickeln und einzufordern. Gleichzeitig werden sie mit ihrem Arbeitsplatz zunehmend unzufrieden, wenn Routinetätigkeiten und monotone Arbeitsabläufe überwiegen [16,24,25]. Dies kann konfliktbegünstigend wirken und somit indirekt die Auftretenswahrscheinlichkeit für Mobbing am Arbeitsplatz erhöhen. Für eine solche Sichtweise sprechen auch Belege aus der Kleingruppenforschung [26]: Personen, die in einem Arbeitsteam abweichende Meinungen vertreten, werden von anderen Gruppenmitgliedern durch sozialen Druck zum Einlenken bewegt. Während die Sympathie der Gruppe für solche Abweichler sinkt, steigt gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für deren Ausschluss aus der so genannten In-Group. Ein solcher Prozess kann als Vorstufe von manifestem Mobbing-Verhalten gewertet werden.

Diese Betrachtungen legen nahe, dass Arbeitsgruppenmitglieder mit einer hohen Offenheit für Erfahrungen insbesondere an solchen Arbeitsplätzen unter Umständen durch ihr persönlichkeitspezifisches Verhalten zum Auftreten von Mobbing-Handlungen unwissentlich beitragen, die sich durch strenge Arbeitsregeln und Arbeitsroutinen auszeichnen und wo zugleich Situationen auftreten können, in denen schnell und zielgerichtet reagiert werden muss ohne entsprechende Zeit für eine umfassende Diskussion notwendiger Maßnahmen. Auch Vorgesetzte können sich durch das Infragestellen von eingefahrenen Arbeitsabläufen oder von

Routine-Interventionen durch solche Mitarbeiter verunsichert, bedroht oder gar angegriffen fühlen und mit Mobbing-Handlungen darauf reagieren.

### 3.2.3 Allgemeine Stressverarbeitungsstrategien und subjektiv erlebte Mobbing-Intensität

Nach den Ergebnissen von Rammsayer, Stahl und Schmiga [13] fällt die subjektiv erlebte Mobbing-Intensität umso stärker aus, je mehr Negativ-Strategien die betroffene Person anwendet. Verschiedene Erklärungen, warum Negativ-Strategien einen so engen positiven Zusammenhang mit dem durch Mobbing hervorgerufenen Leidensdruck aufweisen, sind dabei vorstellbar:

- 1) Negativ-Strategien gelten im Allgemeinen als nicht-adaptiv und damit als eher stresserhöhend, so dass der vermehrte Einsatz solcher Stressverarbeitungsstrategien tatsächlich zu einer Verschärfung der bereits bestehenden Konfliktsituation und dementsprechend zu einem höheren subjektiven Leidensdruck führen kann.
- 2) Typische Negativ-Strategien wie Flucht oder soziale Abkapselung signalisieren den Mobbing-Tätern, dass nicht mit einer ernsthaften Gegenwehr des Mobbing-Opfers zu rechnen ist. Dies

kann nicht nur eine Zunahme der Häufigkeit von Mobbing-Handlungen nach sich ziehen, sondern auch eine Steigerung ihrer Intensität bedingen. Eine solche quantitative und/oder qualitative Progression der Mobbing-Handlungen ist praktisch zwangsläufig mit einer Erhöhung des Leidensdrucks auf Seiten des Mobbing-Betroffenen verbunden.

- 3) Schließlich sei noch auf den engen positiven Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus und dem häufigen Einsatz von Negativ-Strategien zur Stressverarbeitung [22,13] verwiesen. Mobbing-Betroffene sind nicht nur durch den vermehrten Einsatz von Negativ-Strategien gekennzeichnet [14], sondern weisen häufig auch eine hohe individuelle Ausprägung in Neurotizismus auf [12]. Daraus ergibt sich als Konsequenz, dass es sich bei den Mobbing-Betroffenen zumindest teilweise um Personen handelt, die habituell nicht-adaptive, stresserhöhende Stressverarbeitungsstrategien anwenden und die sich gleichzeitig auf Grund ihrer hohen Ausprägung in Neurotizismus sehr viel schneller und intensiver nervös, ängstlich, unsicher oder bedroht fühlen, was frag-

los den subjektiv erlebten Leidensdruck zusätzlich erhöht.

Im Gegensatz zu den Negativ-Strategien scheint insbesondere der Einsatz von kognitiven Bewältigungsstrategien im Sinne von Positiv-Strategien 1 einen protektiven Faktor darzustellen, welcher der Entstehung eines starken Leidensdrucks dadurch entgegenwirkt, dass er soziale Konflikte weniger eskalieren lässt.

### 3.2.4 Innerbetriebliche Stellung der Mobbing-Täter

Die beobachtete Tendenz zu vermehrtem Mobbing durch Vorgesetzte findet sich auch in vorangegangenen Untersuchungen im deutschsprachigen Raum wieder [9,27]. In diesem Zusammenhang hervorzuheben ist, dass gerade Mobbing durch Vorgesetzte von den Betroffenen als besonders gravierend und belastend erlebt wird. Dies steht in Übereinstimmung mit Befunden, die dem Vorgesetztenverhalten einen sehr viel höheren Stellenwert zusprechen als dem Verhalten gleich gestellter Mitarbeiter. Dormann und Zapf [28] konnten beispielsweise belegen, dass der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte ein nicht zu unterschätzender moderierender Effekt hinsichtlich der Belastung durch stressauslösende Situationen am



Arbeitsplatz zukommt, wohingegen für soziale Unterstützung durch Kollegen ein solcher Effekt nicht nachweisbar war.

Eine mögliche Erklärung für den höheren Leidensdruck bei Mobbing durch den Vorgesetzten ist in der Tatsache zu sehen, dass man sich gegen Angriffe „von oben“ auf Grund des Machtgefälles weniger gut zur Wehr setzen kann als gegen Schikanen gleichrangiger oder unterstellter Mitarbeiter. Darüber hinaus kann die Angst vor Arbeitsplatzverlust bei Mobbing durch Vorgesetzte vergleichsweise hoch sein, was zusätzlich zur Belastung beiträgt. Außerdem kommt dem Mobbing durch Vorgesetzte auch eine gewisse „Vorbildfunktion“ zu, indem den Kollegen des gemobbten Mitarbeiters signalisiert wird, dass er von oben „zum Abschuss“ frei gegeben worden ist und nicht mit Sanktionen wegen Fehlverhaltens gerechnet werden muss, falls man selbst auch mit Mobbing-Handlungen gegen die bereits vom Vorgesetzten-Mobbing betroffene Person beginnt. Eine solche Vorbild- oder Schrittmacherfunktion des Vorgesetzten spiegelt sich auch in dem Ergebnis wider, dass von zwei Dritteln aller befragten Mobbing-Betroffenen Vorgesetzte als Mobbing-Täter oder -Mittäter genannt wurden.

#### 4. Bedeutung der Ergebnisse für Bewältigung und Prävention

Für die Beurteilung der Bedeutung der vorliegenden Ergebnisse für die Mobbing-Prävention sowie die Behandlung bzw. Rehabilitation von Mobbing-Betroffenen sollte man die nachfolgenden Überlegungen berücksichtigen. Grundlegende für Mobbing relevante Persönlichkeitsdimensionen wie Neurotizismus oder Offenheit für Erfahrungen sind zum Teil biologisch-genetisch determiniert [z.B. 29,30] und damit nicht beliebig modifizierbar. Im Gegensatz hierzu können individuelle Stressverarbeitungsstrategien durchaus erfolgreich erlernt, trainiert und verändert werden [31,32,33,34]. Dies gilt auch für die Negativ-Strategien der Stressverarbeitung, selbst wenn diese einen engen funktionalen Zusammenhang

zum Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus aufweisen. Obwohl bei der Frage nach den Ursachen von Mobbing neben der betroffenen Person der bzw. die Mobbing-Täter, die Arbeitsgruppe und die Organisation als wichtige Einflussfaktoren miteinbezogen werden sollten [35, 36], stellt insbesondere die Substitution von nicht-adaptiven, stresserhöhenden Negativ-Strategien durch Positiv-Strategien 1 eine erfolgversprechende psychotherapeutische Intervention dar, um intraindividuelle Risikofaktoren für Mobbing-Betroffenheit zu minimieren. Eine solche Interventionsstrategie ist sowohl im Rahmen der Prävention als auch im Rahmen der Behandlung und Rehabilitation indiziert.

Eine weitere Interventionsstrategie zur Optimierung der intrapsychischen Stressverarbeitung stellt die sogenannte kognitive Restrukturierung dar [37]. Allerdings ist derzeit noch sehr wenig untersucht, ob und inwieweit Unterschiede in der Fähigkeit zur kognitiven Restrukturierung zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen bestehen. Eine eingeschränkte Fähigkeit zur kognitiven Restrukturierung könnte durchaus eine relevante Einflussgröße für den Mobbing-Prozess darstellen. So ist es denkbar, dass eine mangelnde Fähigkeit zur kognitiven Restrukturierung die nicht-adaptive und damit stresserhöhende Tendenz, selbst kleinste Konflikte auszutragen, erhöht und auf diese Weise den Mobbing-Prozess „energetisiert“.

Auf der anderen Seite sollte man sich aber auch immer vor Augen halten, dass das passive Erleiden einer Mobbing-Handlung teilweise eine so intensive emotionale Erfahrung darstellt, dass kognitive Bewältigungsstrategien versagen können, weil beispielsweise die Mobbing-Erfahrungen nicht mehr einfach im Sinne einer Positiv-Strategie bagatellisiert werden können. Spätestens hier sind Interventionen auf mehreren Ebenen notwendig, um den Mobbing-Prozess zu beenden. Solche Interventionsstrategien beziehen nicht nur die Mitglieder des Arbeitsteams und Vorgesetzte mit ein, sondern auch „einflussreiche Dritte“ wie beispielsweise Betriebs- bzw. Personalräte, Frauenbeauftragte oder Personalreferenten.

Aus den dargestellten Ergebnissen zur Persönlichkeit von Mobbing-Betroffenen lassen sich auch Empfehlungen für präventive Maßnahmen ableiten, die dem Auftreten von Mobbing am Arbeitsplatz ganz allgemein entgegenwirken können. So sollte beispielsweise bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern oder bei einer innerbetrieblichen Versetzung auf die Passung zwischen Tätigkeitsanforderungen und dem individuellen Persönlichkeitsprofil des neuen oder zur Versetzung vorgesehenen Mitarbeiters geachtet werden. Mitarbeiter mit einer stark ausgeprägten Offenheit für Erfahrungen werden leicht in eine Außenseiterposition geraten, die sie zum potentiellen Mobbing-Betroffenen machen kann, wenn sie in eine Arbeitsgruppe kommen, die nach festgelegten Regeln Routinetätigkeiten verrichtet. Mitarbeiter oder Bewerber mit hohen Werten im Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus sind möglicherweise auf Grund ihrer starken emotionalen Labilität für bestimmte Arbeitsplätze weniger gut geeignet und wären durch ihre Unsicherheit oder ihr Versagen am Arbeitsplatz verstärkt dem Risiko ausgesetzt, von Mobbing betroffen zu werden.

Darüber hinaus sollten Vorgesetzte geschult werden, individuelle Persönlichkeitsmerkmale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. So könnte Vorgesetzten beispielsweise im Rahmen von innerbetrieblichen Weiterbildungen vermittelt werden, dass es keine persönliche Bedrohung für den Vorgesetzten darstellt, wenn Mitarbeiter mit hoher Offenheit für Erfahrungen bestimmte Arbeitsregeln oder Arbeitsabläufe hinterfragen. Vielmehr sollte den Führungskräften vermittelt werden, dass hier ein kreatives Potential vorhanden ist, was eventuell genutzt werden kann, um Arbeitsabläufe zu optimieren und innovative Veränderungen herbeizuführen. Hat ein Vorgesetzter erkannt, dass ein Mitarbeiter eine hohe Ausprägung im Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus aufweist, sollte bei der Kommunikation mit diesem Mitarbeiter berücksichtigt werden, dass dieser dazu neigt, nervös, ängstlich sowie mit zunehmender Ver-



unsicherung und Selbstzweifel zu reagieren.

Durch innerbetriebliche Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen kann auch die Kohäsion und Kommunikation innerhalb einer Arbeitsgruppe verbessert werden. In diesem Rahmen können nicht nur gezielt positive Stressverarbeitungsstrategien trainiert werden, sondern es besteht auch die Möglichkeit, das Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“ direkt anzusprechen. Hierbei ist es besonders wichtig, die Dynamik des Mobbing-Prozesses offenzulegen, deutlich zu machen, dass Mobbing am Arbeitsplatz von der Unternehmung oder dem Betrieb nicht toleriert wird, sowie auf innerbetriebliche Ansprechpartner und Anlaufstellen hinzuweisen, an die sich im Falle von Mobbing der bzw. die Betroffene wenden kann.

## 5. Fazit

**Die hier vorgestellten Ergebnisse belegen, dass grundlegende Persönlichkeitsmerkmale und habituelle Stressverarbeitungsweisen den Mobbing-Prozess beeinflussen können, indem sie das Risiko, von Mobbing betroffen zu werden, sowie die Intensität des subjektiven Leidensdrucks wirksam modulieren. Die Kenntnis solcher individueller Risikofaktoren sollte sowohl im Rahmen der institutionellen Mobbing-Prävention als auch bei der Behandlung konkreter Arbeitsplatzkonflikte berücksichtigt und gezielt eingesetzt werden.**

## Literatur

- Lorenz K. Hier bin ich – wo bist Du? Ethologie der Graugans. München: Piper; 1991.
- Heinemann P. Mobbing – Gruppvåald bland barn och vuxna. Stockholm: Natur och Kultur; 1972.
- Olweus D. Aggressors and their victims: Bullying at school. In: Frude N, Gault H (eds.). Disruptive behaviour in schools. Chichester: Wiley; 1984:57-76.
- Leymann H. Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die bisherige Forschung. Zeitschrift für Personalforschung 1993;7:271-283.
- Leymann H. Einführung: Mobbing. In: Leymann H (Hrsg.). Der neue Mobbing-Bericht. Hamburg: Rowohlt; 1995:13-26.
- Leymann H. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology 1996;5:165-184.
- Leymann H. Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt; 1999.
- Einarsen S. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Aggression and Violent Behaviour 2000;5:379-401.
- Niedl K. Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. München: Rainer Hampp Verlag; 1995.
- Björkqvist K, Österman K, Hjelt-Bäck M. Aggression among university employees. Aggressive Behaviour 1994;20:173-184.
- Jones EE, Nisbett RE. The actor and the observer. Divergent perceptions of the causes of behavior. In: Jones EE, Kanouse DE, Kelley HH, Nisbett RE, Valins S, Weiner B (eds.). Attribution: Perceiving the causes of behavior. Morristown, NJ: General Learning Press; 1972:79-94.
- Rammsayer T, Schmiga K. Mobbing und Persönlichkeit: Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen. Wirtschaftspsychologie 2003;5:3-11.
- Rammsayer T, Stahl J, Schmiga K. Grundlegende Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Stressverarbeitungsstrategien als Determinanten der Mobbing-Betroffenheit. Zeitschrift für Personalpsychologie 2006;5:41-52.
- Schmiga K, Rammsayer T. Mobbing und Persönlichkeit: Unterschiede in habituellen Stressverarbeitungsweisen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen. Wirtschaftspsychologie 2004;6:84-92.
- McCrae RR, Costa PT. Personality trait structure as a human universal. American Psychologist 1999;52:509-516.
- Borkenau P, Ostendorf F. NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae: Handanweisung. Göttingen: Hogrefe; 1993.
- Janke W, Erdmann G. (Hrsg.) (1997). Stressverarbeitungsfragebogen (SVF 120) nach W. Janke, G. Erdmann, K. W. Kallus und W. Boucsein. Kurzbeschreibung und grundlegende Kennwerte. Göttingen: Hogrefe; 1997.
- Judge TA, Heller D, Mount MK (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology 2002;87:530-541.
- Appelberg K, Romanov K, Honkasalo M-L, Koskenvuo M. Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. Social Science Medicine 1991;32:1051-1056.
- Magnus K, Diener E, Fujita F, Pavot W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. Journal of Personality and Social Psychology 1993;65:1046-1053.
- Emmons RA, Diener E, Larsen RJ. (1985). Choice of situations and congruence models of interactionism. Personality and Individual Differences 1985;6:693-702.
- Janke W, Erdmann G, Boucsein W. Stressverarbeitungs-Fragebogen SVF. Göttingen: Hogrefe; 1985.
- Zapf D. Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1999;43:1-25.
- De Jong RD, van der Velde MEG, Jansen PGW. Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. International Journal of Selection and Assessment 2001;9:350-356.
- McCrae RR. Openness to experience as a basic dimension of personality. Imagination, Cognition and Personality 1993;13:39-55.
- Schachter S. Deviation, rejection and communication. Journal of Abnormal and Social Psychology 1951;46:190-207.
- Knorz C, Zapf D. Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1996;40:12-21.
- Dormann C, Zapf D. Social support, social stressors at work and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. Journal of Applied Psychology 1999;84:874-884.
- Loehlin JC. (1992). Genes and environment in personality development. Newbury Park, CA: Sage; 1992.
- Riemann R, Angleitner A, Strelau J. (1997). Genetic and environmental influences on personality: A study of twins reared together using the self- and peer-report NEO-FFI scales. Journal of Personality 1997;65:449-475.
- Bodenmann G, Perrez M, Cina A, Widmer K. The effectiveness of a coping-

- focused prevention approach: A two-year longitudinal study. *Swiss Journal of Psychology* 2002;61:195-202.
32. D'Zurilla TJ. Problem solving training for effective stress management and prevention. *Journal of Cognitive Psychotherapy* 1990;4:327-354.
  33. Jaremko ME. Stress inoculation training: A generic approach for the prevention of stress-related disorders. *Personnel and Guidance Journal* 1984;62:544-550.
  34. Meichenbaum DH, Deffenbacher JL. Stress inoculation training. *Counseling Psychologist* 1988;16:69-90.
  35. Einarsen S. The nature and causes of bullying. *International Journal of Manpower* 1999;20:16-27.
  36. Zapf D. Mobbing in Organisationen – Wissenschaftliche und konzeptuelle Grundlagen. In: Schwickerath J, Carls W, Zielke M, Hackhausen W (eds.). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst; 2004:11-35.
  37. Schwickerath J, Kneip V. Mobbing am Arbeitsplatz – Konzept und Evaluation stationärer Verhaltenstherapie psychosomatischer Reaktionsbildungen bei Mobbing. In: Schwickerath J, Carls W, Zielke M, Hackhausen W (eds.). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst; 2004:186-230.

### Korrespondenz- adresse



**Prof. Dr. rer. nat.  
Thomas Rammsayer**

Institut für Psychologie  
Universität Bern  
Muesmattstraße 45  
3000 Bern 9, Schweiz  
Tel.: +41 31 6313649  
E-Mail:  
thomas.rammsayer@psy.unibe.ch