



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen
Unternehmen aus Sicht der Führungskraft & der
Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers“

verfasst von / submitted by

Corinna Auer, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt / A 066 841
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

Studienrichtung lt. Studienblatt / Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Betreut von / Supervisor:

MMag. DDr. Julia Wippersberg, Privatdoz.

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Oktober 2016

Corinna Auer

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei den Menschen bedanken, die es mir überhaupt ermöglicht haben diese Magisterarbeit fertigzustellen.

Ein großer Dank gilt Frau MMag. DDr. Julia Wippersberg, die mich während des Verfassens der Studie durch ihre fachliche Betreuung unterstützt, gefordert und motiviert hat, all den österreichischen Unternehmen, die an meiner Untersuchung teilgenommen haben und Herrn Dr. Peter Hoffmann, der mir als Mobbing-Experte ein äußerst interessanter Gesprächspartner war. Vielen herzlichen Dank dafür!

Ein herzliches Danke an meine Familie, im Speziellen an meinen Papa, meine Oma, meine Tante und meinen Onkel und meine FreundInnen, die immer für mich da waren und immer noch sind!

Bei all den Höhen und Tiefen, die ich während des Studiums, während des Verfassens der Abschlussarbeit, durchgemacht habe, hat mich die wichtigste Person in meinem Leben immer wieder aufgebaut, unterstützt, immer an mich geglaubt, selbst wenn ich es oft nicht mehr tat und ist immer hinter mir gestanden: meine Mom – ich widme diese Magisterarbeit Dir allein!! Ohne dich wäre ich nicht der Mensch, der ich heute bin.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Relevanz	3
1.3	Zielsetzung	5
1.4	Forschungsstand	6
1.5	Kapitelübersicht	9
2	Forschungsdesign	11
2.1	Untersuchungsgegenstand	11
2.2	Forschungsfragen, Hypothesen & theoretische Begründung	11
2.3	Forschungsfragen, Hypothesen, Variablen & Ausprägungen	16
2.4	Operationalisierung	19
2.4.1	Zur Hypothese eins	19
2.4.2	Zur Hypothese zwei	22
2.4.3	Zur Hypothese drei	26
2.4.4	Zur Hypothese vier	27
3	Methodenbeschreibung: quantitative Online-Befragung	29
3.1	Methodisches Vorgehen	29
3.2	Untersuchungsgegenstand/ ProbandInnen	30
3.3	Auswertung der quantitativen Online-Befragung mittels SPSS	33
4	AK Wien: Experteninterview	34
4.1	Leitfaden	34
4.2	Gesprächssituation & Gesprächsführung	34
4.3	Transkription	35
5	Begriffsdefinitionen	36
5.1	Konflikt (-management)	36
5.2	Mobbing	37
5.3	ArbeitnehmerIn & Führungskraft	40
6	Mobbing(-handlungen) in österreichischen Unternehmen	44
6.1	Ursachen & Folgen von Mobbing	44
6.2	Mobbingverlaufs-Phasen	47
6.3	Überblick: Rechtslage in Österreich	49
7	Führungskraft in österreichischen Unternehmen	53
7.1	Führungsstile	53
7.2	Unternehmens- und Führungstypologien	55
8	ArbeitnehmerInnen in österreichischen Unternehmen	57
8.1	ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeiten	57
9	Mobbingprävention in österreichischen Unternehmen	60

9.1 Präventionsmaßnahmen durch die Führungskraft	60
9.2 Präventionsmaßnahmen durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer	62
10 Mobbingintervention in österreichischen Unternehmen.....	64
10.1 Interventionsmaßnahmen durch die Führungskraft.....	64
10.1.1 Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg	65
10.1.2 (De-)Eskalationsmodell nach Glasl	66
10.2 Interventionsmaßnahmen durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer	68
10.3 (Weitere) Interventionsmaßnahmen im Überblick	70
11 Exkurs: Stress & Burnout.....	72
12 Auswertung der empirischen Untersuchung	74
12.1 Präsentation & Interpretation der Ergebnisse	74
12.1.1 Demographische Daten.....	75
12.1.2 Beantwortung der Forschungsleitenden Fragen	87
12.1.3 Beantwortung der Forschungsfragen	96
12.1.4 Überprüfung der Hypothesen	108
12.2 Weiterführende Deskriptive Statistik	111
13 Fazit & Ausblick.....	116
Literaturverzeichnis	122
Standardwerke, Beiträge in Fachzeitschriften & Abschlussarbeiten	122
Ratgeberliteratur.....	127
Internetquellen.....	128
Abbildungsverzeichnis	135
Abkürzungsverzeichnis	135
Formelverzeichnis.....	137
Anhang	138
Leitfaden.....	138
Transkription.....	141
Fragebogen	154
Statistische Auswertung mittels SPSS	165
Abstract I.....	218
Abstract II.....	220

1 Einleitung

Dieser erste Abschnitt gibt einen Überblick über die *Problemstellung*, die *Relevanz*, die *Zielsetzung*, den *Forschungsstand* und die *einzelnen Kapitel* der vorliegenden Magisterarbeit.

1.1 Problemstellung

„Die Folgen davon [Mobbing, Konflikte] sind nicht nur physische und psychische Gesundheitsstörungen (bis hin zum Selbstmord) sowie Erkrankungen, sondern auch negative Lerneffekte, ein Absinken der Arbeits- und Lernmotivation, veränderte (negative) Einstellungen zu Arbeitsaufgaben, Abnahme der Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme und Erhöhung von Fehlern und Arbeitsunfällen.“ (Hoffmann 2013: 49)

Auf der Suche nach einem geeigneten, aber auch herausfordernden Thema für die vorliegende Magisterarbeit stach dieses relativ aktuelle Zitat von Hoffmann besonders ins Auge, da es die unzähligen Folgen von Mobbing für Betroffene, Unternehmen, aber auch für die gesamte Volkswirtschaft aufzeigt. Auch Biffel et al. (2011) sprechen ganz klar den wirtschaftlichen Aspekt, d.h. die durch Mobbing und andere psychischen Belastungen am Arbeitsplatz verursachten Krankenstände, Kündigungen, Belastungen für die Krankenversicherungen etc., an. „Angesichts der großen Kostenersparnisse für den Staat, die Wirtschaft und Gesellschaft ist die Implementierung von Maßnahmen voranzutreiben, die deutlich über die Verbesserung des Arbeitsschutzes hinausgehen und Präventionsmaßnahmen mit dem Ziel der Verringerung der arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken mit einbeziehen.“ (Biffel et al. 2011: 14) Nicht zu vergessen ist aber auch der persönliche Schaden, den Mobbing am Arbeitsplatz anrichten kann. Gubitzer (2011) konstatiert: „Mobbing wirkt wie ein Virus. Einmal davon angesteckt, ist die Gefahr groß, dass dieser Arbeitsbereich vergiftet wird und das Betriebs- und Arbeitsklima nachhaltig gestört wird [sic!]. Die psychischen Folgen für Betroffene gehen immer auch mit Erkrankungen des Körpers einher.“ (Grubitzer 2011: 5)

Grundsätzlich kann jede/r zum Mobbingopfer werden. Mobbinghandlungen mit ihren Erscheinungsformen „Staffing“ und „Bossing“ (siehe *Kapitel 5.2 Mobbing*), so Leitner (2012), nehmen in Unternehmen stetig zu.

„Während die Mobbingrate EU-weit von 2005 bis 2010 laut Bericht [der European Working Condition Survey, kurz: EWCS] um rund ein Prozent sanken, stieg sie in Österreich im selben Zeitraum von fünf auf mehr als sieben Prozent an. Besonders stark angestiegen sei dabei die Mobbingrate unter den sogenannten 50plus - von 3,8 Prozent (2005) auf 8,6 Prozent (2010). Der Blick auf die Geschlechterverteilung zeigt zudem, dass Frauen (von rund fünf Prozent im Jahr 2005 auf fast acht Prozent im Jahr 2010) öfter von Mobbing betroffen sind als Männer (von knapp fünf Prozent im Jahr 2005 auf 6,6 Prozent im Jahr 2010).“ (Leitner 2012: online)

Die Bundesarbeitskammer et al. (2014: 4) hingegen konstatieren, dass im Jahr 2014 in Österreich insgesamt 3,30 Prozent der Frauen und 3,10 Prozent der Männer (ca. 127.900 Personen) von Mobbing oder Belästigung betroffen waren, aktuellere Ergebnisse bzw. Statistiken dazu fehlen. Auch Statistik Austria (2014: online) beziffert Belästigung oder Mobbing mit 3,40 Prozent der Erwerbstätigen. Hier zeigt sich, dass es hinsichtlich der Häufigkeit von Mobbing eine große Schwankungsbreite bei den Ergebnissen gibt, die auf eine enorme Dunkelziffer der Mobbingvorfälle schließen lässt. Wichtig zu erwähnen ist auch, dass Mobbing in Statistiken niemals separat, sondern immer in Kombination mit Belästigung und ihren Erscheinungsformen, wie z.B. sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, angeführt wird. Wenn durch Mobbing die physische und auch psychische Gesundheit österreichischer MitarbeiterInnen gefährdet ist, durch ein „gutes“ Konfliktmanagement und eine „gute“ Konfliktkultur im Unternehmen dies jedoch verhindert werden kann, muss Mobbing und Konfliktmanagement in österreichischen Unternehmen dann nicht noch eine wichtigere, eine fundamentale Rolle spielen?!

Die Magisterarbeit setzt sich kritisch mit dem Thema Konfliktmanagement und Mobbing als psychische Belastung in österreichischen Unternehmen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht auseinander, d. h. wichtige Termini, die mit diesem Kernbereich, sowohl auf der ArbeitnehmerInnen- als auch auf der Führungsebene in Verbindung stehen, werden beleuchtet, Präventions- und Interventionsmaßnahmen der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers und der Führungskraft hinterfragt. Der Mangel an aktuellen repräsentativen Daten in Österreich hinsichtlich dieses speziellen Themenschwerpunktes soll durch die vorliegende Magisterarbeit behoben werden.

Die von der Autorin bereits im Jahr 2014 durchgeführte Forschungsarbeit zum Thema *Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen*, die ausschließlich die Sicht der Führungskraft thematisiert, dient als Ausgangspunkt für die Magisterarbeit. Das

Thema wird dahingehend weiterentwickelt, dass nun neben der Wahrnehmung von Führungspersönlichkeiten auch die Sicht der ArbeitnehmerInnen und ihre Verantwortung hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing im Unternehmen beleuchtet und dies empirisch untersucht wird.

1.2 Relevanz

Konflikte konstruktiv zu bewältigen, Lösungsansätze zu generieren und zwischen MitarbeiterInnen zu vermitteln um psychische Belastungen wie z.B. Mobbing zu registrieren und einzudämmen, sind essentielle Teile von (Interner) Kommunikation, somit unweigerlich auch Aufgabenbereiche der Führungskraft eines Unternehmens und der ArbeitnehmerInnen selbst. Dies ist Untersuchungsgegenstand der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft befasst sich als Forschungsdisziplin der Sozial- und Geisteswissenschaften mit den unterschiedlichsten Forschungsrichtungen (u.a. Mediennutzungsforschung, Medienwirkungsforschung), die sich allesamt auf die Vorgänge menschlicher Kommunikation beziehen. Wichtig zu erwähnen ist, dass es keine alles umfassende Kommunikationstheorie gibt, da das Verständnis von Kommunikation immer mit dem jeweiligen Erkenntnisinteresse verbunden ist (vgl. Burkart 2003: 169). Doch was ist Kommunikation? Burkart (2003) fasst zusammen:

„*Menschliche Kommunikation kann [...] bewusst und absichtsvoll (intentional) stattfinden, und in der Regel hat man es auch mit einem *intentionalen Handeln* zu tun, dessen allgemeines Ziel in der Erreichung von *Verständigung* besteht. Diese Verständigung ist jedoch meist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Realisierung jeweils spezifischer *Interessen*. Außerdem gilt, dass es stets eines *Mediums* bedarf, d.h. bestimmter Vermittlungsinstanzen (wie z.B. Sprache, Schrift etc.) und dass es sich dabei stets um einen *Zeichenprozess* handelt.“ (Burkart 2003: 170, H.i.O.)*

Beschäftigt man sich mit zwischenmenschlicher Kommunikation und den Faktoren durch welche diese erschwert werden kann, z.B. Meinungsverschiedenheiten und den damit verbundenen kommunikationswissenschaftlichen Erklärungsansätzen, führt dies unweigerlich zu der Erkenntnis, dass all dem das bereits in den 1970er Jahren von Stuart Hall entwickelte *encoding/decoding model of communication* zugrunde liegt.

Eine Botschaft wird vom Sender (MitarbeiterIn 1) über verbale („Hör auf mich zu schikanieren!“) und nonverbale Codes (Mimik, Stimmlage usw.) verschlüsselt und transportiert. Die Bedeutung der Botschaft entsteht dann durch Entschlüsselung der Codes bei der Empfängerin bzw. beim Empfänger (MitarbeiterIn 2). (Vgl. Scheier/ Held 2006: 33)

Doch was bedeutet dies im Zusammenhang mit Konflikten und Mobbing in Unternehmen? MitarbeiterIn 1 fühlt sich durch MitarbeiterIn 2 schikaniert, spricht dies auch an („Hör auf mich zu schikanieren!“), die intendierte Botschaft („Lass mich bitte in Ruhe!“) der MitarbeiterIn 1 wird von MitarbeiterIn 2 nicht ernst genommen bzw. als Aufforderung angesehen, weiterzumachen [siehe *Kapitel 10.1.2 (De-)Eskalationsmodell nach Glasl*]. Eine fehlerhafte Kommunikation, d.h. bereits eine Meinungsverschiedenheit zwischen zwei oder mehreren MitarbeiterInnen, kann zu Konflikten, sogar zu Mobbing führen. Die soziale Ordnung, die zweifelsohne an jedem Arbeitsplatz vorhanden ist, muss tagtäglich bestimmte Probleme und Konflikte lösen, um fortbestehen zu können. Die Systemtheorie „geht als Denkansatz immer von einem *System* aus, das man sich als operativ geschlossene Einheit vorstellen kann, die aus Elementen besteht, die in einer gewissen Weise ein Netzwerk von Beziehungen konstituieren.“ (Weber 2003: 206, H.i.O.) Soziale Funktionssysteme bestehen aus Kommunikation, die aus Information, Mitteilung und Verstehen definiert werden kann (vgl. Weber 2003: 210). Vor dem Hintergrund dieser von Luhmann in den 1980er Jahren entwickelten Theorie, die als eine der wichtigsten kommunikationswissenschaftlichen Ansätze angesehen werden kann und nüchtern betrachtet (Interne) Kommunikation als „Austausch von Information“ (Herbst 2011: 34) beschreibt, lässt sich ein einfacher Konflikt, der sich in weiterer Folge durchaus zu Mobbing entwickeln kann, wie folgt definieren:

„Der soziale Konflikt ist universell und ubiquitär [überall verbreitet]. Jeder Mensch sieht sich ständig und überall mit Konflikten konfrontiert, die ihn und seine sozialen Beziehungen mitunter nachhaltig prägen. Viele, wenn nicht gar die meisten Konfliktsituationen geraten aber allenfalls nur als flüchtige und nebensächliche Bagatellen in den Blick, die ebenso rasch, wie sie aufkeimen wieder vergehen. Dennoch kommt ein Konflikt auch nicht als eine fertige Tatsache in die Welt. Konflikte werden gemacht, sie sind sozial produziert.“ (Messmer 2003: 98)

Die (fehlerhafte) Interaktion, d.h. der Konflikt, ist eine „Domäne der Systemtheorie und damit wird es interessant, Kommunikationsprozesse systematisch zu betrachten.“ (Edmüller/Jiranek 2015: 36) Edmüller und Jiranek (2015: 37) legen folgende Faktoren für ein nicht funktionierendes Kommunikationssystem fest, die sich auch auf die Kommunikationsprozesse am Arbeitsplatz übertragen lassen und zu Mobbing führen können:

- der Zustand der Informationsverweigerung
- der Zustand der Interesselosigkeit
- der Zustand der verbalen Handlungsverweigerung

Wie bereits erwähnt spielt Kommunikation auch in Unternehmen eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Rolle überhaupt, denn Interne Kommunikation „[...] soll über umfangreiche Informationen der Organisationsmitglieder und die Organisation eines Dialogs zwischen Management und Mitarbeitern die Integration und Identifikation der Organisationsmitglieder fördern und damit letztlich ihre Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen.“ (Röttger 2008: 506)

Konfliktvorbeugende Kommunikation muss ein fester Bestandteil Interner Kommunikation sein und sollte vor allem von der bzw. dem Vorgesetzten delegiert werden (vgl. Edmüller/Jiranek 2015: 20):

- Auseinandersetzungen müssen richtig eingeordnet und bearbeitet werden.
- Präventiv sollte eine gute Kommunikation, aber auch Konfliktkultur geschaffen werden.
- Die Basis einer guten Konfliktbearbeitung sollte beherrscht werden.

Zu konfliktvorbeugender Kommunikation zählen aber auch durch die Führungskraft gesetzte Präventionsmaßnahmen wie z.B. die Einrichtung von verschiedenen (medialen) Plattformen im Unternehmen (u.a. Website, Intranet, Mitarbeiterzeitung), die über den richtigen Umgang in Konfliktsituationen aufklären sollen. Somit kann das System dieser unterschiedlichsten Kommunikationsmittel als soziales Funktionssystem aus Interaktions- und Organisationssystemen verstanden werden, das sich u.a. durch „die An- oder Abwesenheit von Interaktionspartnern konstituiert [...].“ (Weber 2003: 209) Demzufolge bestehen soziale Funktionssysteme aus Kommunikation, welche sich in *Information*, *Mitteilung* und *Verstehen* unterteilen lassen.

1.3 Zielsetzung

Das primäre Ziel der Magisterarbeit liegt in der speziellen Betrachtungsweise von Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz und ihrer thematischen Gewichtung – nicht nur die Sicht der Führungskraft steht im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern auch die Sicht der ArbeitnehmerInnen. Es werden somit erstmals *beide* Sichtweisen im Rahmen einer Forschungsarbeit vereint, gegenübergestellt und auch kritisiert. Denn: In Österreich gibt es bis heute keine repräsentative Datenlage zum Thema Mobbing und Konflikten sowie deren Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und der Organisationskultur (vgl. Chlestil 2013: 55). Vorerst muss eine Sensibilisierung zu dieser Thematik stattfinden,

indem im Folgenden u.a. die für die Magisterarbeit relevanten Begriffe definiert, (Mobbing-)handlungen, Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen, Mobbingprävention und –intervention in österreichischen Unternehmen thematisiert und überblicksmäßig andere psychische Belastungen, wie Stress und Burnout, erläutert werden.

1.4 Forschungsstand

Um den Forschungsstand aufzuarbeiten, wurde eine chronologische Zeitabfolge der wichtigsten Forschungsergebnisse gewählt. So beschäftigte AutorInnen das Schikanieren am Arbeitsplatz bereits in den 1970er Jahren, lediglich die Bezeichnung änderte sich im Laufe der letzten Jahrzehnte von „Harrassment“ (deutsch: „Belästigung“) zu „Mobbing“. Schon damals konnte festgestellt werden, dass viele Beschäftigte grundsätzlich mit ihrer Arbeit zufrieden waren, sie aber das Arbeitsklima störte. In den 1980er Jahren gab es in Europa eine große Bewegung, genannt „Humanisierung der Arbeitswelt“, die u.a. die fundamentale Frage aufwarf, wie MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz mitgestalten und verbessern können. (Vgl. Hoffmann 2016: Z. 80-84, *Anhang*)

Der interviewte Mobbing-Experte Dr. Peter Hoffmann wurde erstmals im Jahr 1995 mit dem Thema Mobbing konfrontiert und war die ersten Jahre seiner Karriere in der Arbeiterkammer Wien als Mobbing-Berater tätig, bis neben der Arbeiterkammer Wien auch andere staatliche Einrichtungen, wie z.B. der Österreichische Gewerkschaftsbund (kurz: ÖGB), Kapazitäten schufen, um den Betroffenen zu helfen (vgl. Hoffmann 2016: Z.¹ 114-116, *Anhang*).

Der Deutsch-Schwede Heinz Leymann legte 1993 mit seinem Werk *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* den Grundstock für die Mobbingforschung im deutschsprachigen Raum, denn er definierte Mobbing erstmals als psychosoziale Gewalt am Arbeitsplatz (vgl. Kolodej 2008: 15). Es finden sich unzählige Werke zum Thema Konfliktmanagement und psychischen Belastungsfaktoren, entweder aus Sicht der ArbeitnehmerInnen (bis heute wurden mehr als 100 Werke alleine zu dem Thema Mobbing publiziert) (vgl. z.B. Brinkmann 2002; Kolodej/ Wochele/ Kallus 2011), oder der Sicht der Führungskraft (vgl. z.B. Glasl 1992; Heß/ Mola 2003; Kilb 2012). Es lässt sich feststellen, dass eine aktuelle Gegenüberstellung der Verantwortlichkeit bzw. der Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft und der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen fehlt. Dass das Themenfeld Mobbing in den letzten Jahren auch an der Universität Wien an Bedeutung

¹ Das Transkript des Experteninterviews findet sich im *Anhang* wieder. Die Zeilennummern (in diesem Fall: Z. 114-116) verweisen auf die im Transkript angegebenen Zeilennummern.

gewonnen hat, zeigt die Ergebnisliste der Datenbank *Laufende und abgeschlossene Diplomarbeiten und Dissertationen seit 1944*. Hier finden sich insgesamt sechs Abschlussarbeiten, die ihren Fokus einerseits auf Mobbing im Internet (Cyber-Mobbing) und andererseits auf einzelne Aspekte, wie Mobbing und Krankheit oder Mobbing und Kommunikation, legen. Insgesamt beschäftigen sich viele AutorInnen mit Mobbing an Schulen (vgl. z.B. Graf 2007; Nimmervoll 2015). Zudem führte das IBG (= Institut für humanökologische Unternehmensführung) 2008 als Teil einer Pilotstudie zum Thema *Mobbing im öffentlichen Dienst* an der Universität Wien die Online-Umfrage *Mobbing am Arbeitsplatz* durch.

Bezogen auf Europa finden sich die meisten Studien zu Mobbing in den skandinavischen Ländern, was sich vermutlich darauf zurückführen lässt, dass der Gründervater der Mobbingforschung, Heinz Leymann, in Schweden lebte und von dort aus dieses Forschungsgebiet maßgeblich vorantrieb (vgl. z.B. Vartia 1996; Björkqvist et al. 1994). Im deutschsprachigen Raum forciert vor allem Deutschland die Mobbingforschung (vgl. z.B. Zapf 1999; Meschkutat/ Stackelbeck/ Langenhoff 2002; Groß 2004), wobei Schweiz und Österreich ebenfalls wichtige wissenschaftliche Ergebnisse zu dieser Thematik liefern (vgl. z.B. Kiener et al. 2002; Niedl 1995; Burtscher/ Pusnik/ Raml 2003).

Die im Jahr 2002 in der Schweiz durchgeführte repräsentative Studie zum Thema *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz* befasste sich mit der Mobbingssituation der ArbeitnehmerInnen in Schweizer Unternehmen und legte den Fokus auf die Häufigkeit und die gesundheitlichen Auswirkungen. Die Erhebung erfolgte durch telefonische Interviews und umfasste das Abfragen persönlicher Daten, der Befindlichkeit am Arbeitsplatz und des Gesundheitszustandes. Auch hier orientierte sich die Studie nach dem von Leymann erstmals entwickelten Fragekatalog „Leymann Inventory of Psychological Terrorization (kurz: LIPT)“. Die Zahl der abgefragten Mobbing-Handlungen wurde auf 31 reduziert und die offene Frage, ob die Befragten sich als Mobbingopfer wahrnehmen, gestellt. Interessanterweise zeigte sich, wie auch in den anderen (mit Ausnahme der schwedischen) Studien, dass in der Schweiz v.a. Führungskräfte für Mobbing verantwortlich gemacht werden. (Vgl. Kiener et al. 2002: 7-12)

Während in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2002 ein Mobbingreport, d.h. eine Repräsentativstudie, durchgeführt wurde, gibt es in Österreich trotz zahlreicher Anlaufstellen für Betroffene, Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen (vgl. z.B. Bundesarbeitskammer et al. 2014; Fonds Gesundes Österreich 2011; IBG 2008; WKO 2016a) keine branchenübergreifende Repräsentativstudie für den gesamten Staat. Zu erwähnen ist hier

allerdings die von Niedl bereits 1995 publizierte erste umfangreiche österreichische Studie, die jedoch ausschließlich Mobbinghandlungen in einem öffentlichen Krankenhaus und in einem privaten Forschungsinstitut untersuchte.

Im Jahr 2003 beschäftigten sich Burtscher, Pussnik und Raml mit Mobbinghandlungen in Vorarlberger Unternehmen. Die Schwerpunkte ihrer Untersuchung lagen in den Auswirkungen von Mobbing am Arbeitsplatz in Vorarlberg und einer Abschätzung der Folgekosten durch gesundheitliche Probleme der Betroffenen. (Vgl. Burtscher/ Pussnik/ Raml 2003: 1)

Die Studie lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Das Erhebungsdesign beschreibt Sekundärstatistische Vergleiche [Übernahme von Daten, die ursprünglich nicht für statistische Zwecke erhoben wurden], Auswertung der Beratungsprotokolle der Mobbingberatungsstelle des ÖGB Vorarlberg, schriftliche Befragung und qualitative Fallstudien von Mobbingbetroffenen sowie eine schriftliche Befragung von Betrieben.“ (Burtscher/ Pussnik/ Raml 2003: 1)

Neben der von u.a. der WKO durchgeführten Untersuchung *Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz* (2011) gibt es eine zweite vom *Fonds Gesundes Österreich* zum Thema *Mobbing – Leitfaden zur Prävention und Intervention. Was (öffentliche) Organisationen tun können* (2011, 2012), die im Gegensatz zu der Untersuchung der WKO detailliert und leicht verständlich Präventions-, aber auch Interventionsmaßnahmen, für österreichische Unternehmen auflistet.

Während Leymann im Jahr 1993 den Begriff Mobbing erstmals definierte und verschiedene Phasen des Mobbingverlaufs aufstellte (siehe *Kapitel 6.2. Mobbingverlaufs-Phasen*), hat sich in den letzten Jahrzehnten die Auseinandersetzung mit der Thematik deutlich verändert. „In der breiten Öffentlichkeit und in den Medien [...] wird der Begriff Mobbing oft falsch und inadäquat verwendet. Das hat zu einer ‚Verwaschung‘ des Begriffes geführt.“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 7) Diese Entwicklung hat zur Folge, dass Mobbing und seine Ausprägungen „Bossing“ und „Staffing“ oft verharmlost oder sogar verleugnet werden (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 7). „Sie [die meisten Unternehmen] fürchten einen Imageschaden, sodass sie aus diesem Grund geneigt sind, Mobbing zu belächeln [...]“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 7)

Die Ergebnisse der von der Autorin im Jahr 2014 durchgeführten theoriegeleiteten Praxisuntersuchung (Literaturanalyse + Experteninterviews) der Studie *Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft (WKO)* zeigten, dass es in den letzten Jahren zu einer Sensibilisierung hinsichtlich Mobbing und

Konfliktmanagement in österreichischen Unternehmen gekommen ist. In der (interdisziplinären) Literatur existieren unzählige Konfliktlösungsstrategien, die sich allesamt auf das „Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg“ aus den 1960er Jahren und das Eskalationsstufenmodell nach Friedrich Glasl aus den 1970er Jahren beziehen. Viele AutorInnen (u.a. Teuschel 2010) weisen in ihren Ausführungen darauf hin, dass die Weiterbildung hinsichtlich Mobbing zur Ausbildung einer Führungskraft gehören muss. „Ein guter Vorgesetzter wird über Mobbing Bescheid wissen, es erkennen und niemals dulden.“ (Teuschel 2010: 81) Die Inhaltsanalyse, aber auch die beiden Experteninterviews mit zwei Mitarbeitern der Wirtschaftskammer Österreich zeigten, dass Führungskräfte zwar nicht *die* Schlüsselfunktion bei der Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention, aber neben externen Dritten (z.B. MediatorIn, MobbingberaterIn), *eine* sehr wichtige Schlüsselfunktion darstellen. Zudem widersprachen die beiden in der österreichischen Wirtschaftskammer tätigen, interviewten Experten Wanker und Kainz einigen Aussagen in der Literatur. Somit ließ sich ein Widerspruch von Theorie und Praxis feststellen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Verantwortung im Hinblick auf Mobbing liegt in erster Linie bei der Führungskraft, die durch intern gesetzte Interventionen (u.a. Sanktionen, Interne Kommunikation, Weiterbildung etc.) Mobbing erfolgreich entgegenwirken kann. Doch: Nur das Zusammenspiel zwischen internen, aber auch externen Interventions-Maßnahmen kann Mobbing am Arbeitsplatz auf längere Sicht effektiv verhindern. (Vgl. Auer 2014: 59-62)

1.5 Kapitelübersicht

Die vorliegende Magisterarbeit lässt sich nicht strikt in einen theoretischen und einen empirischen Teil unterteilen, vielmehr gehen die einzelnen Kapitel ineinander über und ergänzen sich gegenseitig. Nach diesen einleitenden Worten thematisiert *Kapitel 2* das Forschungsdesign. Dazu gehören der Untersuchungsgegenstand, die Forschungsfragen, die Hypothesen inklusive theoretischer Begründung, ihren Variablen und Ausprägungen sowie die Operationalisierung. *Kapitel 3* legt seinen Fokus auf die Methodenbeschreibung der quantitativen Online-Befragung, d.h. die Erläuterung des methodischen Vorgehens, des Untersuchungsgegenstands bzw. der ProbandInnen und der Auswertung der Online-Befragung mittels der Auswertungssoftware SPSS. Das *vierte Kapitel* umfasst das Experteninterview mit Dr. Peter Hoffmann der AK Wien, den Leitfaden, die Gesprächssituation und Gesprächsführung und die Transkription des Interviews. Anschließend werden in *Kapitel 5* die für die vorliegende Magisterarbeit relevanten Begriffe

Konflikt(-management), Mobbing, ArbeitnehmerIn und Führungskraft definiert. *Kapitel 6* beschäftigt sich mit Mobbing(-handlungen) in österreichischen Unternehmen, explizit mit den Ursachen und Folgen, den unterschiedlichen Mobbingverlaufs-Phasen und der Rechtslage hinsichtlich Mobbing in Österreich. Die Führungskraft in heimischen Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Führungsstilen, Unternehmens- und Führungstypologien stehen in *Kapitel 7* im Fokus. Da neben der Wahrnehmung der österreichischen Führungskraft hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing auch die Sicht der österreichischen ArbeitnehmerInnen betrachtet werden soll, thematisiert *Kapitel 8* die österreichischen ArbeitnehmerInnen mit ihren unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen. Während sich *Kapitel 9* mit den verschiedenen Präventionsmaßnahmen einerseits durch die Führungskraft, andererseits durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer befasst, zeigt *Kapitel 10* Interventionsmaßnahmen durch die Führungskraft, die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer auf und gibt einen Überblick über weitere zu setzende Interventionsmaßnahmen, auch durch dritte, außenstehende Personen bei Mobbingvorfällen. Da Mobbing in der Literatur immer wieder im Zusammenhang mit den psychischen Belastungen Stress und Burnout genannt wird, erfolgt in *Kapitel 11* ein Exkurs dazu. Die Auswertung der empirischen Untersuchung mit der Präsentation und Interpretation der Ergebnisse, d.h. demographische Daten, Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen bzw. der Forschungsfragen und die Überprüfung der Hypothesen sowie die weiterführende deskriptive Statistik mit zusätzlichen Untersuchungsschwerpunkten im Hinblick auf Konfliktmanagement und Mobbing stehen im Mittelpunkt des *Kapitels 12*, das als Überleitung für Fazit und Ausblick in *Kapitel 13* angesehen werden kann.

2 Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel werden der *Untersuchungsgegenstand*, die *Forschungsfragen*, die vier *Hypothesen inklusive theoretischer Begründung*, *Variablen* und *Ausprägungen* und die *Operationalisierung* dargestellt.

2.1 Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand und das damit verbundene Forschungsinteresse ist, wie bereits erwähnt, eine Praxisuntersuchung (quantitative Online-Befragung inkl. Experteninterview) zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen. Neu und speziell an dieser Analyse ist eine Betrachtungsweise, die sowohl auf die Wahrnehmung der österreichischen Führungskraft, als auch auf die Sicht der österreichischen ArbeitnehmerInnen abzielt. Es werden somit erstmals beide Sichtweisen im Rahmen einer Forschungsarbeit vereint, gegenübergestellt und auch diskutiert.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und der Überprüfung der Hypothesen werden neben facheinschlägiger Literatur aus der Forschungsdisziplin Publizistik- und Kommunikationswissenschaft u. a. auch Werke aus den Fachgebieten Soziologie, (Neuro- und Arbeits-)Psychologie, Management und Recht herangezogen. Dieser interdisziplinäre Zugang erlaubt einen weitaus breiteren Blickwinkel auf die Thematik und zeigt, dass das Themenfeld Mobbing und Konfliktmanagement keineswegs nur ForscherInnen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft vorbehalten ist. Theorie und Praxis sind im Bereich Konfliktforschung und Mobbing nicht voneinander zu trennen, das zeigt sich auch an der Verwendung von Ratgeberliteratur, (inter-)nationaler Studien und Internetquellen. Praxishandbücher mit Lösungsvorschlägen (auf den unterschiedlichsten Websites) sind besonders gut dafür geeignet, um sich ein Bild der einzelnen Konfliktstufen zu machen, Mobbing genau zu definieren und von anderen Konfliktfolgen zu unterscheiden sowie Präventions-, als auch Interventionsmaßnahmen aufzuzeigen.

2.2 Forschungsfragen, Hypothesen & theoretische Begründung

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Forschungsleitende Fragen inkl. der vier Forschungsfragen sowie die dazugehörigen Hypothesen der Magisterarbeit beschrieben. Zudem erfolgt eine theoretische Begründung, um zu zeigen, warum die Forschungsfragen und Hypothesen überhaupt denkbar und somit zu untersuchen sind.

Forschungsleitende Fragen

- Welche Rolle spielen Konfliktmanagement und Mobbing aktuell in österreichischen Unternehmen?
- Welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten lassen sich zwischen der Sichtweise der Führungskraft und der der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen ausmachen?

Forschungsfrage 1 Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eines österreichischen Unternehmens auf ihr bzw. sein Konfliktmanagement?

Hypothese 1 Wenn eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eher dem dominanten MitarbeiterInnentypus entspricht, dann geht diese bzw. dieser besser mit Konflikten um als die anderen MitarbeiterInnentypen.

Bereits im Jahr 1928 befasste sich der Psychologe William Moulton Marston mit den vier Dimensionen der Persönlichkeit extrovertiert und introvertiert bzw. menschenorientiert und aufgabenorientiert. Menschen und somit auch ArbeitnehmerInnen, lassen sich grundsätzlich in eine binäre Charakterstruktur einteilen (vgl. Jung 2009: 31):

1. Menschen können sich gegenüber der Umwelt als stärker oder schwächer einschätzen.
2. Menschen können ihrer Umwelt als ihnen freundlich oder feindlich gesonnen sein.

Auf Basis dessen entwickelte in den 1960er Jahren Prof. Dr. John G. Geier von der University of Minnesota das aktuelle DiSG-Persönlichkeitsprofil, welches sich an den vier Verhaltensausrprägungen Dominanz (D), Initiative (I), Stetigkeit (S) und Gewissenhaftigkeit (G) orientiert (vgl. Benecke 2015: online).

Das Verständnis, welches dieser vier Persönlichkeitsprofile am ehesten auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter zutrifft, führt zu einer Qualitätssteigerung der Arbeit, zu einer höheren Produktivität und zu mehr Zufriedenheit im Umgang mit KollegInnen im Team. Zudem können mithilfe dieses Modells Verhaltenstendenzen in den unterschiedlichsten Situationen schnellstmöglich sichtbar gemacht werden, um in Konfliktsituationen geeignete Lösungsvorschläge für die verschiedenen MitarbeiterInnen-Charaktere aufzuzeigen. (Vgl. YouMagnus AG 2015: online)

Um ArbeitnehmerInnen besser verstehen, richtig einschätzen und ideal führen zu können, entwickelte der amerikanische Psychoanalytiker Michael Maccoby (2015: o.S.) vier typische MitarbeiterInnen-Charaktere („das Mitarbeiter-Viereck“) und ihr jeweiliges Verhalten innerhalb eines Teams. Welchen Einfluss die Persönlichkeit der ArbeitnehmerIn auf den Umgang mit Konflikten hat, soll durch die Forschungsfrage und Hypothese 1 geklärt werden.

Forschungsfrage 2 Welchen Einfluss hat die Führungskraft-Persönlichkeit auf das Konfliktmanagement innerhalb eines österreichischen Unternehmens?

Hypothese 2 Wenn der Führungsstil einer österreichischen Führungskraft autoritär ist, dann kommt es eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens als bei den anderen Führungsstilen.

Die Erkenntnisse der im Jahr 2014 von der Autorin durchgeführten Inhaltsanalyse widersprechen hinsichtlich des Zusammenhangs von Führungsstil und Mobbinghandlungen in österreichischen Unternehmen den Aussagen der beiden Experten der WKO Mag. Karl-Heinz Wanker und Dr. jur. Christoph Kainz (vgl. Auer 2014: 74-103). Bleiben Konflikte dauerhaft ungelöst, wird die Führungskraft zur Verantwortung gezogen, um nach Möglichkeiten zu suchen, diese nachhaltig zu lösen (vgl. Proksch 2014: 30). Es zeigt sich, dass Konfliktmanagement eindeutig in der Verantwortung der Führungskräfte liegt und diese deshalb viel Zeit und Energie in Konfliktlösungsmöglichkeiten investieren sollten (vgl. Auer 2014: 59f.). Mobbing ist ein schleichender Prozess, der schwerwiegende betriebliche und persönliche Schwierigkeiten, d.h. psychische Belastungen für die Betroffenen, nach sich ziehen kann (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 7). Auch die Bundesarbeitskammer et al. (2014: 7) fordern, dass durch Führungskräfte so früh wie möglich Gegenmaßnahmen angesetzt werden müssen, um Konflikte einzudämmen bzw. zu lösen. Leymann (1993: 139) sieht den Führungsstil und das Führungsverhalten maßgeblich dafür verantwortlich, dass aus alltäglichen Konflikten Mobbingprozesse resultieren. Autoritäres Führungsverhalten kann, so Kolodej (2008), u. a. durch mangelnde Möglichkeiten zur Kritik- und Konfliktaustragung oder fehlenden Mitbestimmungs- und Diskussionsmöglichkeiten zu Mobbinghandlungen innerhalb des Unternehmens führen.

„Typisch für den autoritären Führungsstil ist, dass der/die Chefin von seinen/ihren MitarbeiterInnen Gehorsam erwartet, Entscheidungen alleine trifft und kontrolliert, ob seine/ihre Anforderungen befolgt werden [...]. 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 [...] spielen hierbei eine entscheidende Rolle im Mobbingprozess.“ (Kolodej 2008: 64)

Der Frage welchen Einfluss der Führungsstil auf das Konfliktmanagement innerhalb eines österreichischen Unternehmens hat, soll hier nachgegangen werden.

Forschungsfrage 3 Welche aktuellen Strategien hinsichtlich Konfliktprävention und -intervention seitens der Führungskraft und der ArbeitnehmerInnen werden in österreichischen Unternehmen eingesetzt?

Hypothese 3 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann setzt die Führungskraft am ehesten Personenbezogene Maßnahmen als andere Maßnahmen.

Proksch (2014: 26) reduziert die Formen der internen Konfliktbearbeitung auf folgende vier Grundformen: *Trennende Maßnahmen*, *Integrierende Maßnahmen*, *Personenbezogene Maßnahmen* und *Sachbezogene Maßnahmen*, die sich im Arbeitsalltag auch überschneiden können. *Trennende Interventionen* bilden die Basis jeder Konfliktlösung, da die beiden Streitparteien vorerst örtlich voneinander getrennt werden. In weiterer Folge werden *Sachbezogenen Maßnahmen* durch das Unternehmen gesetzt, um unabhängig von den involvierten Personen eine technische oder organisatorische Problemlösung zu finden. Durch den Betriebsrat² oder die Führungskraft werden neue Richtlinien und Regelungen geschaffen, damit die Auseinandersetzung in jener Form zukünftig nicht erneut auftreten kann. Für die *Sachbezogenen* und *Trennenden* Maßnahmen wurden die Begriffe *herkömmliche* und *konfliktumgehende Lösungen* geprägt, da die Rahmenbedingungen des Konfliktes verändert werden, ohne von den Streitparteien selbst bearbeitet werden zu müssen. *Personenbezogene Maßnahmen*, wie z.B. MitarbeiterInnengespräche oder Coaching, suchen nach *individuellen Lösungen*. Teamentwicklung, das klärende Gespräch und Mediation sind Beispiele für *Integrierende oder Zusammenführende Maßnahmen*, die durch die direkte Kommunikation Blockaden abbauen und die Interaktion zwischen den MitarbeiterInnen verbessern sollen. (Vgl. Proksch 2014: 26-29)

„Für die personenorientierten sowie die zusammenführenden Maßnahmen wurde der Begriff

² Der Betriebsrat vertritt die Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes und die Forderungen und Wünsche der ArbeitnehmerInnen gegenüber der Führungskraft (vgl. Waniorek/ Waniorek 1994: 108).

komplementäre Vorgangsweisen gewählt. Sie setzen sich direkt mit den Konfliktparteien und der Konfliktdynamik auseinander.“ (Proksch 2014: 26) Auch die Bundesarbeitskammer et al. (2014: 14) weisen in ihren Ausführungen darauf hin, dass sowohl die Ursachen für Belästigung im Job, als auch die Maßnahmen dagegen differenziert und umfangreich sind. Hier sollten sich Antworten zu der Frage finden, ob Personenbezogene Maßnahmen eher zur Konfliktlösung führen als andere Interventionsmaßnahmen.

Forschungsfrage 4 Welche Rolle nimmt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer eines österreichischen Unternehmens in Konfliktsituationen ein?

Hypothese 4 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann wählen ArbeitnehmerInnen eher die kooperative Variante als andere Interventionen.

Führungskräfte reagieren in Konfliktsituationen meist zu spät. „Erst wenn der Leidensdruck groß genug ist und ‚interne‘ Störfälle so massiv wurden, dass auch der Kunde oder die Hierarchie auf die Auswirkungen reagiert, wird von den betroffenen Führungskräften die Initiative ergriffen, [...]“. (Wegner-Kirchhoff 2013: 95) Konfliktmanagement beschreibt zudem den Umgang mit Konflikten durch die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter, denn die Situation zu analysieren, Ziele und eine Strategie zu definieren sind Voraussetzungen für Konfliktlösungen, im Speziellen für das Auflösen von Mobbinghandlungen (vgl. AK Salzburg 2006: 19f.). Nicht nur die Führungskraft steht in der Verantwortung Mobbinghandlungen innerhalb eines Unternehmens zu verhindern, sondern auch die ArbeitnehmerInnen. „Es geht also darum, nicht zu reagieren, sondern zu agieren, das heißt, selbst aktiv zu werden.“ (AK Salzburg 2006: 19) Der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer stehen hierbei verschiedenste Möglichkeiten zur Verfügung, die in insgesamt drei Handlungsstrategien zusammengefasst sind: die kooperative, konfrontative und defensive Variante (vgl. AK Salzburg 2006: 21). Welche dieser drei Konflikt-Lösungsansätze von der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer in der Praxis gewählt werden, soll durch Forschungsfrage und Hypothese vier geklärt werden.

2.3 Forschungsfragen, Hypothesen, Variablen & Ausprägungen

Forschungsfrage 1 Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eines österreichischen Unternehmens auf ihr bzw. sein Konfliktmanagement?

Hypothese 1 Wenn eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eher dem dominanten MitarbeiterInnentypus entspricht, dann geht diese bzw. dieser besser mit Konflikten um als die anderen MitarbeiterInnentypen.

Unabhängige Variable: MitarbeiterIn-Persönlichkeitstypus

Ausprägungen der UV:

- Dominanter Typus
- Stetiger Typus
- Initiativer Typus
- Gewissenhafter Typus

Abhängige Variable: Konfliktfähigkeit

- erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen
- ist kompromissbereit
- strebt selbst Lösungen an
- beteiligt bei Bedarf andere an der Konfliktlösung
- setzt sich mit Kritik anderer positiv auseinander
- übt selbst konstruktiv Kritik
- vertritt die eigene Meinung überzeugend

Forschungsfrage 2 Welchen Einfluss hat die Führungskraft-Persönlichkeit auf das Konfliktmanagement innerhalb eines österreichischen Unternehmens?

Hypothese 2 Wenn der Führungsstil einer österreichischen Führungskraft autoritär ist, dann kommt es eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens als bei den anderen Führungsstilen.

Unabhängige Variable: Führungsstil

Ausprägungen der UV:

- Autoritär/ Patriarchalisch
- Laisser-faire
- Demokratisch/ Kooperativ

Abhängige Variable: Konflikt/ Mobbinghandlung

Ausprägungen der AV:

- Angriffe auf die Kommunikation bzw. Kontakte
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf die Qualität und Perspektiven der Arbeit
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die körperliche Unversehrtheit und das psychische Wohlbefinden
- Es kam zu keinem solchen Vorfall

Forschungsfrage 3 Welche aktuellen Strategien hinsichtlich Konfliktprävention und -intervention seitens der Führungskraft und der ArbeitnehmerInnen werden in österreichischen Unternehmen eingesetzt?

Hypothese 3 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann setzt die Führungskraft am ehesten Personenbezogene Maßnahmen als andere Maßnahmen.

Für Hypothese 3 ist nur die Angabe einer Variablen notwendig, da im Rahmen der empirischen Untersuchung und zur Beantwortung der Hypothese nur die Häufigkeiten von Präventions- bzw. Interventionsmaßnahmen interessieren.

Variable: Intern gesetzte Interventionen

Ausprägungen der Variable:

- Trennende Maßnahmen
- Personenbezogene Maßnahmen
- Sachbezogene Maßnahmen
- Integrierende Maßnahmen

Forschungsfrage 4 Welche Rolle nimmt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer eines österreichischen Unternehmens in Konfliktsituationen ein?

Hypothese 4 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann wählen ArbeitnehmerInnen eher die kooperative Variante als andere Interventionen.

Für Hypothese 4 ist nur die Angabe einer Variablen notwendig, da im Rahmen der empirischen Untersuchung und zur Beantwortung der Hypothese nur die Häufigkeiten der Interventionen der ArbeitnehmerInnen interessieren.

Variable: Interventionen durch ArbeitnehmerIn

Ausprägungen der Variable:

- Kooperative Variante
- Konfrontative Variante
- Defensive Variante

2.4 Operationalisierung

Ziel der Operationalisierung ist es, die einzelnen Variablen der Hypothesen messbar zu machen. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Variablen *MitarbeiterIn-Persönlichkeitstypus*, *Konfliktfähigkeit*, *Führungsstil*, *Konflikt/ Mobbinghandlung*, *Intern gesetzte Interventionen* und *Interventionen durch ArbeitnehmerIn* bearbeitet.

2.4.1 Zur Hypothese eins

In Bezug auf Hypothese eins („Wenn eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eher dem dominanten MitarbeiterInnentypus entspricht, dann geht diese bzw. dieser besser mit Konflikten um als die anderen MitarbeiterInnentypen.“) werden nun die Variablen „MitarbeiterIn-Persönlichkeitstypus“ (UV) und „Konfliktfähigkeit“ (AV) operationalisiert.

Operationalisierung: „MitarbeiterIn-Persönlichkeitstypus“ (UV)

Der amerikanische Psychoanalytiker Michael Maccoby (2015: o.S.) entwickelte vier typische MitarbeiterInnen-Charaktere („das Mitarbeiter-Viereck“), um diese in Konfliktsituationen besser zu verstehen, richtig einzuschätzen, richtig zu führen und ihr jeweiliges Verhalten innerhalb eines Teams zu analysieren. Messbar gemacht werden die MitarbeiterInnen-Persönlichkeitstypen durch das Zuschreiben bestimmter Adjektive, was eine Abgrenzung zu den jeweils anderen zulässt. Die Zuweisung der möglichen Haupteigenschaften der MitarbeiterInnen-Persönlichkeit orientiert sich nach der Charakterisierung von Maccoby (2015: o.S.), Geier und Downey (1989: o.S.). Das Unternehmen YouMagnus (2015: online), das sich u.a. auf die Eingrenzung von MitarbeiterInnen-Persönlichkeiten spezialisiert hat, fasst die Indikatoren zusammen:

Dominant (D)

- direkt
- bestimmt
- ergebnisorientiert
- liebt Herausforderungen

Initiativ (I)

- optimistisch
- aufgeschlossen
- begeisterungsfähig
- unterhaltend

Stetig (S)

- einfühlsam
- kooperativ
- hilfsbereit
- unterstützend

Gewissenhaft (G)

- bedacht
- korrekt
- vorausplanend
- genau

Im Fragebogen wird darauf hingewiesen, dass es weder „richtige“, noch „falsche“ Antworten gibt und die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer wird aufgefordert sich für eine der folgenden Aussagen zu entscheiden. So lassen sich die Charaktereigenschaften der jeweiligen MitarbeiterInnen-Persönlichkeiten eindeutig zuordnen. Außerdem kann damit verhindert werden, dass es zu „Mischformen“ hinsichtlich des MitarbeiterInnen-Persönlichkeitstypus kommt, wenn mehrere Typen gewählt werden:

Wie nehmen Sie sich selbst am ehesten wahr?

- Im Hinblick auf meinen Job beschreibe ich mich selbst als direkt, bestimmt, ergebnisorientiert und Herausforderungen liebend. (D)
- Am Arbeitsplatz bin ich optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend. (I)
- Einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend – so bin ich während meiner Arbeitszeit. (S)

- Ich sehe mich selbst als bedacht, korrekt, vorausplanend und genau im Hinblick auf meine Arbeit. (G)

Operationalisierung: „Konfliktfähigkeit“ (AV)

Da durch die Forschungsfrage und Hypothese eins geklärt werden soll, welchen Einfluss die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eines österreichischen Unternehmens auf ihr bzw. sein Konfliktmanagement hat, muss auch die Variable „Konfliktfähigkeit“ operationalisiert werden. Für das Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz (2016: online) gehört Konfliktfähigkeit (auch Konfliktmanagement oder Konfliktkompetenz) zu Teamfähigkeit und ist somit neben Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, Soziale Diagnosefähigkeit, Gesprächsführung, Steuern von Arbeitsprozessen, Organisationskompetenz und Kompetenz in der Kommunikation mit Neuen Medien ein essentieller Teil von sozialer Kompetenz. In Anlehnung an Drescher (2001: o.S.) werden folgende Indikatoren für die Variable „Konfliktfähigkeit“ festgelegt:

- erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen
- ist kompromissbereit
- strebt selbst Lösungen an
- beteiligt bei Bedarf andere an der Konfliktlösung
- setzt sich mit Kritik anderer positiv auseinander
- übt selbst konstruktiv Kritik
- vertritt die eigene Meinung überzeugend

Im Rahmen des Fragebogens werden die TeilnehmerInnen aufgefordert sich für eine, mehrere oder alle Aussagen (Anm.: Mehrfachantworten sind möglich) zu entscheiden:

Wie gehen Sie mit Konflikten am Arbeitsplatz um?

- Ich erkenne, wo und wodurch Konflikte entstehen.
- Ich bin kompromissbereit.
- Ich strebe selbst Lösungen an.
- Ich beteilige bei Bedarf andere an der Konfliktlösung.
- Ich setze mich mit Kritik anderer positiv auseinander.
- Ich übe selbst konstruktiv Kritik.
- Ich vertrete die eigene Meinung überzeugend.

Es wird eine eigene Skalierung festgelegt: Je mehr von den oben angeführten Aussagen ausgewählt werden, desto besser ist die Konfliktfähigkeit der ProbandInnen.

2.4.2 Zur Hypothese zwei

Im Hinblick auf Hypothese zwei („Wenn der Führungsstil einer österreichischen Führungskraft autoritär ist, dann kommt es eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens als bei den anderen Führungsstilen.“) werden nun die Variablen „Führungsstil“ (UV) und „Konflikt/Mobbinghandlung“ (AV) operationalisiert.

Operationalisierung: Führungsstil (UV)

In der Literatur finden sich die Ausprägungen: *Autoritärer/ Patriarchalischer Führungsstil*, *Laissez-faire Führungsstil* und *Demokratischer/ Kooperativer Führungsstil*. Autoritäres Führungsverhalten kann u. a. durch den Mangel an Transparenz, fehlende Möglichkeiten zur Kritik- und Konfliktaustragung und nicht vorhandenen Mitbestimmungs- und Diskussionsmöglichkeiten zu Mobbing innerhalb des Unternehmens führen (vgl. Kolodej 2008: 64). Neben dieser sehr dominanten Führungsweise wirkt sich auch der „Laissez-faire-Führungsstil“ (Kolodej 2008: 65) negativ auf das Arbeitsklima aus und kann Mobbingvorfälle begünstigen. Im Gegensatz dazu verringert der „Demokratische Führungsstil“ (Kolodej 2008: 65f.) die Mobbing-Wahrscheinlichkeit maßgeblich. Diese Führungsstile werden von Heß und Mola (2003: 126) noch differenzierter betrachtet, wobei der Autoritäre bzw. Patriarchalische Führungsstil aufgrund derselben Eigenschaften mit dem Obrigkeithlichen Führungsstil gleichgesetzt werden kann. In Anlehnung an Kolodej (2008: 64-67) und Heß und Mola (2003: 126-130) lassen sich folgende Indikatoren für die drei verschiedenen Führungsstile ausmachen:

Autoritär/ Patriarchalisch

- Was die Führungskraft sagt, müssen die MitarbeiterInnen strikt befolgen
- Eingeschränkte Möglichkeiten der MitarbeiterInnen sich weiterzuentwickeln
- Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn wird als weniger wichtig empfunden

Laissez-faire

- Führungskraft überlässt Entscheidungen den MitarbeiterInnen
- Führungskraft verzichtet auf sachliche Anweisung
- Führungskraft weist nicht auf Fehlentscheidungen der MitarbeiterInnen hin

Demokratisch/ Kooperativ

- Führungskraft bietet Mitwirkungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen
- Führungskraft hebt das Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen
- Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn wird als sehr wichtig empfunden

Die TeilnehmerInnen der Studie wurde aufgefordert sich für eine der folgenden Aussagen zu entscheiden. So lassen sich die Eigenschaften der verschiedenen Führungsstile eindeutig zuordnen und es kann verhindert werden, dass es zu „Mischformen“ hinsichtlich des Führungsstils kommt:

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben? Welcher Aussage stimmen Sie am ehesten zu...?

- Das was ich sage, muss von meinen MitarbeiterInnen strikt befolgt werden, meine MitarbeiterInnen besitzen nur eingeschränkte Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln und Kommunikation zwischen mir und ihnen ist mir weniger wichtig. (= dominant)
- Ich überlasse Entscheidungen gerne meinen MitarbeiterInnen, verzichte gerne auf sachliche Anweisungen und weise nicht auf Fehlentscheidungen ihrerseits hin. (= laissez-faire)
- Ich biete meinen MitarbeiterInnen Mitwirkungsmöglichkeiten, hebe ihr Verantwortungsbewusstsein und empfinde die Kommunikation zwischen mir und ihnen als sehr wichtig. (= kooperativ)

Operationalisierung: Konflikt/ Mobbinghandlung (AV)

In der Literatur findet sich nicht die *eine* wahre Konflikttheorie, sondern es lassen sich unterschiedliche Erklärungsmodelle ausmachen. „[...] Ein stringenter sozialwissenschaftlicher Theoriebegriff und ein in der Regel recht unreflektiert gebrauchter Konfliktbegriff scheinen sich nur schwer in einer Konflikttheorie zusammenbringen zu

lassen.“ (Imbusch 2010: 144) Es lässt sich sagen, dass ein Konflikt als soziales Phänomen verstanden wird, das entstehen kann, wenn Menschen miteinander interagieren und gemeinsame Ziele verfolgen möchten, jedoch die verschiedenen Parteien unterschiedliche Interessen verfolgen und sich aufgrund der Verfolgung ihrer Ziele gegenseitig blockieren (vgl. Proksch 2014: 2). Für Kolodej (2008: 20), Witt-Bartsch und Becker (2010: 164) besteht dann ein Konflikt, wenn mindestens zwei Interessen kollidieren und sich die beteiligten Personen nicht einigen können. Der lateinische Begriff Konflikt, deutsch „Zusammenstoß“ (Witt-Bartsch/ Becker 2010: 164), wird als zwischenmenschliches Phänomen angesehen, das durch die „Verbindung eines Sachproblems mit einem Beziehungsproblem charakterisiert ist.“ (Proksch 2014: 2) Glasl unterscheidet (2004: o.S.) zwischen *sozialen Konflikten*, *Reibungskonflikten*, *Systemveränderungskonflikten* und *Positionskonflikten*. Im Rahmen der Magisterarbeit interessiert hier ausschließlich der soziale bzw. zwischenmenschliche Konflikt, im Speziellen Mobbing. Mobbing in österreichischen Unternehmen nimmt stetig zu. 2014 waren in Österreich insgesamt ca. 3,3 Prozent der Frauen und ca. 3,1 Prozent der Männer (ca. 127.900 Personen) von Mobbing oder Belästigung betroffen (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4).

Die Operationalisierung leitet sich von Leymanns (1990) entworfenen LIPT-Fragebogen ab, der Mobbinghandlungen auf Grundlage von ca. 300 Interviews mit Betroffenen, Führungskräften, PsychologInnen und Betriebsräten definiert (vgl. Schwickerath/ Holz 2012: 34). Dieses Instrument führt somit insgesamt 45 Handlungen auf, welche im Folgenden in insgesamt fünf Kategorien unterteilt werden, die den Ausprägungen der Variable „Konflikt/Mobbinghandlung“ entsprechen. In Anlehnung an Leymann (1990) und Warth und Zapf (1997) werden folgende Indikatoren angegeben:

Angriffe auf die Kommunikation bzw. Kontakte

- Personen schreien sich gegenseitig an

Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Jemandem das Gespräch bzw. das Sprechen während der Arbeit verbieten

Angriffe auf die Qualität und Perspektiven der Arbeit

- Bewusst über- oder unterfordern

Angriffe auf das soziale Ansehen

- Intrigen oder Gerüchte verbreiten

Angriffe auf die körperliche Unversehrtheit und das psychische Wohlbefinden

- Gewaltandrohung

Es kam zu keinem solchen Vorfall

Die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer der Studie wurde aufgefordert eine, mehrere oder alle Aussagen (Mehrfachantworten möglich) auszuwählen:

Innerhalb der letzten 6 Monate kam es innerhalb des Unternehmen dazu, dass... (Mehrfachantworten möglich)

- ...sich Personen gegenseitig angeschrien haben.
- ...das Gespräch bzw. das Sprechen während der Arbeit verboten wurde.
- ...zu einer bewussten Über- oder Unterforderung.
- ...Intrigen oder Gerüchte verbreitet wurden.
- ...Gewalt angedroht wurde.
- Es kam zu keinem solchen Vorfall

In Anlehnung an den von der AK Wien (2015: 15) entwickelten, noch unveröffentlichten Fragenkatalog zum Thema Mobbing wird im Rahmen des Fragebogens zusätzlich folgender Item abgefragt:

Unter „Mobbing am Arbeitsplatz“ versteht man, dass eine Person am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum von KollegInnen, Vorgesetzten oder auch Untergebenen schikaniert, ausgegrenzt oder Ähnliches wird. Dabei fühlt sich die Person nicht imstande, sich gegen die Angriffe zu wehren.

Geben Sie bitte an, ob Sie in den letzten 6 Monaten in Ihrem Unternehmen im Sinne dieser Beschreibung gemobbt wurden?

- ☐ ja
- ☐ nein

2.4.3 Zur Hypothese drei

Für die dritte Hypothese („Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann setzt die Führungskraft am ehesten Personenbezogene Maßnahmen als andere Maßnahmen.“) wurde die Variable „Intern gesetzte Interventionen“ ermittelt.

Operationalisierung: „Intern gesetzte Interventionen“

In der Literatur finden sich viele verschiedene Formen des Konfliktmanagements, d. h. neben Präventionen auch Interventionen. Proksch (2014: 26) fasst die Formen der Konfliktbearbeitung in die vier Grundformen *Trennende Maßnahmen*, *Integrierende Maßnahmen*, *Personenbezogene Maßnahmen* und *Sachbezogene Maßnahmen* zusammen. Um diese Intern gesetzten Interventionen messbar zu machen werden folgende Indikatoren angegeben (vgl. Proksch 2014: 27):

Trennende Maßnahmen

- Kündigung, Versetzung, Isolation, Abkapselung, Aufgabenänderung

Personenbezogene Maßnahmen

- Persönliches Gespräch, Individuelles Coaching

Sachbezogene Maßnahmen

- Fehlersuche, Analyse, Regeln & Richtlinien, Zielvereinbarung

Integrierende Maßnahmen

- Mediation, Klärungsgespräch, Teamentwicklung, Supervision

Die Führungskraft wurde im Rahmen der Studie aufgefordert sich für eine der folgenden Interventionsmöglichkeiten zu entscheiden:

Welche der folgenden Interventionsmöglichkeiten würden Sie im Konfliktfall am ehesten einsetzen?

- Kündigung, Versetzung, Isolation, Abkapselung, Aufgabenänderung
- Persönliches Gespräch, Individuelles Coaching
- Fehlersuche, Analyse, Regeln & Richtlinien, Zielvereinbarung
- Mediation, Klärungsgespräch, Teamentwicklung, Supervision

2.4.4 Zur Hypothese vier

Die vierte Hypothese („Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann wählen ArbeitnehmerInnen eher die kooperative Variante als andere Interventionen.“) benötigt eine Operationalisierung der Variable „Interventionen durch ArbeitnehmerIn“.

Operationalisierung: „Interventionen durch ArbeitnehmerIn“

Hypothese vier zielt auf die von den ArbeitnehmerInnen verwendeten Interventionen in Konfliktfällen bzw. bei Mobbinghandlungen ab. Neben der Führungskraft stehen auch die ArbeitnehmerInnen in der Verantwortung Interventionen gegen Mobbinghandlungen zu setzen, sofern die Situation dies zulässt. Es geht also darum, nicht zu reagieren, sondern zu agieren, das heißt, selbst aktiv zu werden.“ (AK Salzburg 2006: 19) Der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer stehen hierbei verschiedenste Möglichkeiten zur Verfügung, die in insgesamt in drei Handlungsstrategien zusammengefasst sind: die kooperative, konfrontative und defensive Variante, welche folgende Indikatoren aufweisen (vgl. AK Salzburg 2006: 21):

Kooperative Variante

- Alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung (Einigung)

Konfrontative Variante

- Durchsetzung von Rechten

Defensive Variante

- Aus der Situation flüchten

Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer wurde aufgefordert sich für eine der folgenden Aussagen zu entscheiden. So lässt sich die jeweilige Interventionspräferenz der Einzelnen bzw. des Einzelnen eruieren:

Wenn es innerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt, dann würde ich am ehesten...?

- ...eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung wählen. (= Kooperative Variante)
- ...mein Recht durchsetzen. (= Konfrontative Variante)
- ...aus der Situation flüchten. (= Defensive Variante)

3 Methodenbeschreibung: quantitative Online-Befragung

Um die Forschungsfragen zu beantworten und die Hypothesen zu überprüfen, d.h. allgemeine Aussagen über Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen tätigen zu können, wurde eine quantitativ-standardisierte Befragung mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Im Folgenden wird auf das *Methodische Vorgehen*, den *Untersuchungsgegenstand* bzw. die *ProbandInnen* und die *Auswertung* eingegangen.

3.1 Methodisches Vorgehen

Als Umfrage-Tool wurde das kostenlose Softwarepaket *umfrageonline.com* (Stand vom 17.09.2016) verwendet, das viele Vorteile bietet. So konnte der Fragebogen einfach und schnell via Email direkt an die ProbandInnen verschickt werden. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt vor allem bei der Kontaktierung einer großen Anzahl an Personen, sowie der funktionalen und individuellen Gestaltung des Fragebogens (Brosius/ Koschel/ Haas 2008: 125-127). Durch das Aufrufen des Links konnten die TeilnehmerInnen unabhängig von Zeit und Ort bei der Befragung partizipieren. Da Konfliktmanagement, vor allem aber Mobbing, als heikles Thema gilt, birgt der Online-Fragebogen einen weiteren wichtigen Vorteil: die Anonymität der TeilnehmerIn. Die angegebenen Antworten wurden auf dem Webserver gespeichert und konnten in späterer Folge als Datensatz direkt mit der Statistiksoftware SPSS ausgewertet werden (vgl. Scholl 2009: 54) (siehe *Kapitel 12 Auswertung der empirischen Untersuchung*). Ableitend von den Forschungsfragen und Hypothesen wurde der Fragebogen so konzipiert, dass die TeilnehmerInnen langsam an die Thematik herangeführt wurde. Da sowohl die Sichtweise der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers, als auch die Sichtweise der Führungskraft hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen interessierte, zeichnete sich der Fragebogen durch etliche Filterfragen aus. Hier wurde sichergestellt, dass neben gemeinsamen Fragen an ArbeitnehmerIn *und* Führungskraft auch Fragen gezielt an ArbeitnehmerIn *oder* Führungskraft gerichtet werden konnten. Nach einleitenden Worten u.a. zu Ablauf, Anonymität, Dauer und dem Hinweis, dass es weder „richtige“ noch „falsche“ Antworten gäbe, wurde als Filterfrage vorerst die „Funktion“ der Befragten bzw. des Befragten im Unternehmen, d.h. „MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion“ (= ArbeitnehmerIn) oder „Führungskraft mit Personal- und/oder Budgetverantwortung“ (= Führungskraft) abgefragt. In weiterer Folge interessierte die „Position“ der TeilnehmerInnen laut Arbeitsvertrag, z.B. „GeschäftsführerIn“ oder „Angestellte/r“. Als Einstiegsfragen dienten zudem Fragen zu der

Thematisierung des richtigen Umgangs in Konfliktsituationen innerhalb des Unternehmens. Der nächste Themenblock war auf die ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeit bzw. die jeweiligen Führungsstile ausgerichtet. Im Rahmen des Fragebogens wurden der Umgang mit Konflikten, Mobbingvorfälle, Konfliktlösung, Konflikt-Präventionsmaßnahmen und Konflikt-Interventionsmöglichkeiten thematisiert. Abschließend wurde nach den demographischen Daten der TeilnehmerInnen, d.h. Geschlecht, Alter, Arbeitsstandort, Branche, Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen und Betriebszugehörigkeit gefragt. Der Fragebogen war in maximal 18 Fragen an ArbeitnehmerInnen und maximal 17 Fragen an Führungskräfte (Anzahl der Fragen konnte aufgrund von Filterfragen abweichen) gegliedert, die sich in 5-10 Minuten beantworten ließen (siehe *Anhang, Fragebogen*). Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde ein Pre-Test durchgeführt, um etwaige Fehler im Fragebogen beheben zu können. Erst dann wurde dieser an die österreichischen ArbeitnehmerInnen und Führungskräfte ausgesandt. Ziel war es, so viele vollständig ausgefüllte Fragebögen seitens der ArbeitnehmerInnen und seitens der Führungskräfte zu erhalten, um folglich allgemeingültige Aussagen über Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen zu erhalten. Dies sollte durch die kurzen und prägnanten Formulierungen der Fragen unterstützt werden.

3.2 Untersuchungsgegenstand/ ProbandInnen

Da Personen, die die allgemeine Schulpflicht (das neunte Schuljahr) abgeschlossen und das 15. Lebensjahr vollendet haben, d.h. nach dem österreichischen Kinder- und Jugendlichen-Beschäftigungsgesetz nicht mehr als Kinder gelten, wurde für die Untersuchung eine Altersuntergrenze von 15 Jahren festgelegt. Es bestand die Voraussetzung, dass die TeilnehmerInnen der Studie in österreichischen Unternehmen tätig, d.h. nicht selbstständig, sind. Weitere demographische Variablen, wie z.B. soziale Herkunft, Schichtzugehörigkeit, Familienstand, Nationalität etc., spielten bei der gesamten Befragung keine Rolle. Es wurden ArbeitnehmerInnen (Angestellte/r, ArbeiterIn, Auszubildende/r, Präsenz- und ZivildienerrIn, Geringfügig Beschäftigte/r) und Führungskräfte mit Personal- und oder Budgetverantwortung (GeschäftsführerIn, Vorstand, ManagerIn, Filial- bzw. AbteilungsleiterIn, GruppenleiterIn, BüroleiterIn) aus den unterschiedlichsten Branchen befragt, zu denen ein persönlicher Zugang durch bereits bestehende Kontakte gewährleistet war. Zusätzlich wurde der Fragebogen an weitere österreichische Unternehmen, d.h. ihre Führungskräfte ausgesandt. Als Orientierungshilfe diente das Ranking der Trend Top 500 des Jahres 2015, das unter www.trendtop500.at (Stand vom

17.09.2016) abrufbar ist. Hier veröffentlicht das österreichische Wirtschaftsmagazin *Trend* jährlich eine Auflistung der umsatzstärksten österreichischen Unternehmen in Abhängigkeit von der MitarbeiterInnenanzahl, gemessen am Nettoumsatz des Vorjahres. Die Daten, d.h. Unternehmensname, Unternehmensgröße, AnsprechpartnerIn, Bundesland und Email-Kontakt, wurden im Rahmen einer Online-Recherche erschlossen und anschließend in einem von der Autorin erstellten Verteiler in Form einer Excel-Liste angeführt. Da die Untersuchung auf ganz Österreich ausgelegt war, war an dieser Stelle besonders relevant, Unternehmen aus allen neun Bundesländern bei der Befragung zu berücksichtigen. Ergo wurden 230 Unternehmen in die quantitative Umfrage aufgenommen – davon sind 90 Prozent in der Liste der Trend Top 500 angeführt – und die AnsprechpartnerInnen direkt und persönlich von der Autorin per Email angeschrieben. Vorab wurde die Stichprobengröße mit dem zugelassenen Fehler von 10 Prozent auf $n = 99$, d.h. aufgerundet 100 österreichische Unselbstständig Beschäftigte, festgelegt (siehe Formel im grauen Kästchen). Da an der Untersuchung jedoch deutlich mehr ProbandInnen teilgenommen haben, beläuft sich die tatsächliche Stichprobengröße auf insgesamt 165 Unselbstständig Beschäftigte. Um den zugelassenen Fehler, d.h. die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse im Nachhinein zu bestimmen, wurde die Ausgangsformel für die Stichprobengröße angewandt. Der zugelassene Fehler beläuft sich somit auf ca. 8 Prozent.

Im Folgenden wird die Formel zur Berechnung des zugelassenen Fehlers angeführt. Simpel ausgedrückt bedeuten die resultierenden 8 Prozent, dass es bei 100 Wiederholungen dieser Online-Befragung in 8 Fällen zu anderen, als den in *Kapitel 12* diskutierten, Ergebnissen der Studie kommt.

$$n = N / 1 + (N \times e^2)$$

$$n = 99 \text{ (aufgerundet: 100)}$$

$$e = ?$$

$$e = \sqrt{N - n} / N \times n$$

$$e = 0,077 \approx 0,08 = 8 \text{ Prozent}$$

Formel 1: Zugelassener Fehler

Legende

N = ca. 3,5 Mio. österreichische Unselbstständig Beschäftigte im Jahr 2015³ (siehe *Abbildung 1 Überblick Beschäftigung und Arbeitsmarkt*)

e...	zugelassener Fehler
n...	Stichprobengröße
N...	Grundgesamtheit
e...	zugelassener Fehler
/...	dividieren
x...	multiplizieren
²...	quadrieren
√...	Wurzel

³ Für Statistik Austria zählen zu den 3,5 Mio. österreichischen *Unselbstständig Beschäftigten* MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion (= ArbeitnehmerInnen), aber auch Führungskräfte, die in einem Angestelltenverhältnis stehen.

Berichts- periode	Unselbständig Beschäftigte										Vorgemerkte Arbeitslose	Arbeitskräfteangebot ¹⁾			Arbeitslosigkeit			Offene Stellen ⁵⁾
	insgesamt	davon		darunter						insgesamt		darunter Ausländer und Ausländerinnen	darunter Männer	Arbeitslosenquote nationale ³⁾	Arbeitslosenquote internationale ⁴⁾	Leistungs- beziehende ⁵⁾		
		Männer	Frauen	Arbeiter und Arbeiterinnen	Angestellte	Beamte und Beamteninnen	Präsenz- und Zivildienstler	Karenzurlaub ²⁾	Ausländer und Ausländerinnen									
	in 1.000										in 1.000	in %	in 1.000			in 1.000		
Ø 2013	3.483,0	1.853,2	1.629,9	1.333,7	1.919,8	229,5	6,7	84,6	556,8	287,2	3.770,2	16,5	2.018,4	7,6	5,4	261,0	26,4	
Ø 2014	3.503,4	1.863,0	1.640,4	1.336,0	1.948,5	218,9	6,1	81,7	588,7	319,4	3.822,8	17,5	2.046,6	8,4	5,6	285,0	26,3	
Ø 2015	3.534,9	1.878,2	1.656,7	1.338,9	1.983,6	212,4	5,8	80,3	615,7	354,3	3.889,2	18,3	2.083,2	9,1	...	...	29,3	
2014 XII.	3.471,7	1.816,9	1.654,9	1.292,6	1.964,9	214,2	.	81,2	585,0	393,7	3.865,4	17,9	2.063,9	10,2	5,7	353,7	22,1	
2015 I.	3.445,8	1.799,9	1.645,9	1.273,6	1.958,3	213,9	.	81,1	585,3	406,2	3.852,1	18,0	2.059,1	10,5	5,6	370,8	23,0	
II.	3.457,9	1.809,4	1.648,5	1.282,2	1.962,1	213,6	.	81,2	592,0	397,6	3.855,5	18,1	2.061,6	10,3	5,5	361,5	25,4	
III.	3.506,3	1.856,2	1.650,1	1.320,6	1.972,2	213,4	.	80,5	605,8	360,2	3.866,5	18,2	2.071,6	9,3	5,6	318,5	26,3	
IV.	3.496,3	1.865,1	1.631,1	1.312,5	1.970,7	213,1	.	80,6	594,7	352,0	3.848,2	18,0	2.063,5	9,1	5,8	310,5	27,7	
V.	3.524,5	1.882,0	1.642,5	1.340,0	1.971,7	212,8	.	80,0	611,8	330,3	3.854,8	18,2	2.067,0	8,6	5,9	295,7	29,5	
VI.	3.563,7	1.903,7	1.660,1	1.374,5	1.976,6	212,7	.	79,8	630,8	320,2	3.883,9	18,5	2.081,6	8,2	5,8	295,7	29,9	
VII.	3.629,6	1.938,1	1.691,5	1.412,3	2.004,9	212,4	.	80,0	639,9	319,9	3.949,5	18,3	2.113,7	8,1	5,7	279,5	31,1	
VIII.	3.598,9	1.925,4	1.673,5	1.397,2	1.989,6	212,1	.	79,8	637,5	327,1	3.926,0	18,4	2.102,3	8,3	5,7	286,4	32,0	
IX.	3.589,4	1.923,3	1.666,1	1.383,8	1.993,8	211,8	.	80,0	640,8	322,2	3.911,6	18,6	2.099,6	8,2	5,7	...	33,8	
X.	3.551,6	1.902,9	1.648,6	1.342,9	1.997,3	211,3	.	79,9	619,7	339,4	3.891,0	18,4	2.087,7	8,7	5,7	...	31,9	
XI.	3.542,2	1.893,1	1.649,0	1.327,9	2.003,2	211,1	.	80,1	616,8	359,3	3.901,5	18,4	2.092,6	9,2	5,8	...	31,0	
XII.	3.512,1	1.838,7	1.673,4	1.298,9	2.002,5	210,7	.	80,3	613,2	417,5	3.929,6	18,7	2.098,4	10,6	...	...	29,5	

Q: STATISTIK AUSTRIA (internationale Arbeitslosenquote), Hauptverband (Unselbständig Beschäftigte, Beschäftigungsverhältnisse) und AMS (Registrierte Arbeitslose). - 1) Unselbständig Beschäftigte und vorgemerkte Arbeitslose. - 2) Karenz- und Kinderbetreuungsgeldbezieher und -bezieherinnen mit aufrechter Beschäftigungsverhältnis. - 3) Anteil der beim AMS registrierten Arbeitslosen am unselbständigen Arbeitskräftepotenzial (beim AMS Vorgemerkte und beim HV erfasste unselbständig Beschäftigte). - 4) Arbeitslose in % der Erwerbspersonen lt. ILO-Konzept. Neue Hochrechnung des Mikrozensus ab 4. Quartal 2014, Werte bis 2004 zurück revidiert. Die Werte der aktuellsten Monate sind vorläufig. - 5) Arbeitslosengeld und Notstandshilfe. - 6) Beim AMS gemeldet.

Abbildung 1: Überblick Beschäftigung und Arbeitsmarkt (Statistik Austria 2016: online)

3.3 Auswertung der quantitativen Online-Befragung mittels SPSS

Als quantitative Auswertungssoftware wurde SPSS (= Statistical Package for the Social Sciences) von IBM verwendet, um die Ergebnisse in selbst gestalteten Tabellen bzw. Grafiken sowohl darzustellen, als auch in weiterer Folge zu interpretieren. „Die erhobenen Daten sollen mit Hilfe statistischer Auswertungsmethoden nun derart weiterverarbeitet werden, dass Schlussfolgerungen im Sinne der Hypothesen möglich sind. Der Auswertungsplan hat sich deshalb sehr eng an den Hypothesen und dem Erkenntnisinteresse der Forschungsfrage zu orientieren.“ (Früh 2007: 202) Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt im Rahmen des 12. Kapitels.

4 AK Wien: Experteninterview

Im Rahmen eines Experteninterviews mit Herrn Dr. Peter Hoffmann wurden thematische Lücken in der Literatur geschlossen. Denn: Da auch die Sicht der österreichischen ArbeitnehmerInnen im Fokus der Untersuchung steht, wurde Dr. Peter Hoffmann als Autor des Beitrages *Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz – Folgen für die Betroffenen, die Betriebe und die Volkswirtschaft* (2013) befragt. Diese wissenschaftliche Abhandlung sollte „dazu beitragen, Mobbing und Konflikte sowie ihre Folgen für die Betroffenen aber auch für die Betriebe und die Volkswirtschaft klarer zu fassen.“ (Hoffmann 2016: Z. 74-75, *Anhang*) Hoffmann ist seit 1989 in der AK Wien (Abteilung Sozialpolitik) beschäftigt. Da er einige Zeit in der Funktion eines Mobbingberaters tätig war, gilt er als Spezialist auf dem Gebiet Konfliktmanagement und Mobbing und konnte durch seine langjährige Erfahrung und Beraterposition auch Praxisbeispiele liefern. Hoffmann ist Lehrbeauftragter am Institut für Psychologie der Karl-Franzens Universität Graz und Mitglied des Psychologenbeirates im Bundesministerium für Gesundheit. Er sieht die Problematik von Mobbing und die Relevanz von gutem Konfliktmanagement somit vordergründig aus der Perspektive eines Psychologen. Der Interviewte gilt als Repräsentant für die Sicht- und Handlungsweisen der Mobbing-ExpertInnengruppe (vgl. Heistingner 2007: 6).

4.1 Leitfaden

Ein Interviewleitfaden hat eine stark steuernde und strukturierende Funktion, in der Gesprächssituation mit dem Interviewpartner Peter Hoffmann diente der verwendete Leitfaden jedoch als grobe Orientierung (vgl. Heistingner 2007: 6). Nach einleitenden Worten wurde mit den Einstiegsfragen begonnen, die sich auf die interviewte Person selbst, ihren Aufgabenbereich innerhalb der AK und dem Grund für das Interesse an Mobbing und Konfliktmanagement beziehen. Insgesamt ist der Leitfaden in die fünf Themenschwerpunkte *A: Einstiegsfragen, B: Leitfrage/ Erzählaufforderung, C: Persönlichkeit, D: Konfliktprävention/ -intervention, E: Praxisbeispiele* unterteilt. Alle Fragen sind hörerorientiert und erzählgenerierend formuliert (vgl. Heistingner 2007: 6) (siehe *Anhang, Leitfaden*).

4.2 Gesprächssituation & Gesprächsführung

Das Interview wurde in einem Konferenzraum der AK Wien durchgeführt. Ziel war es eine angenehme Atmosphäre für den Gesprächspartner zu schaffen, um eine lockere,

gleichzeitig aber fachliche und interessante Interaktion zu gewährleisten. Zu Beginn des Interviews wurden *Datum, Arbeitsstelle und berufliche Tätigkeit* notiert und über *Name und Institution, Anlass, Darlegung der Ziele der Befragung, voraussichtliche Dauer und Verlauf des Interviews* informiert. Als Auflockerung der Gesprächssituation dienten die A: *Einstiegsfragen* (siehe *Anhang, Leitfaden*). Das Fragegerüst diente hierbei nur der Orientierung und wurde durch spontane Fragen zur Thematik ergänzt. Auch die Reihenfolge der Fragen wurde nicht strikt eingehalten, vielmehr wurde auf den Gesprächspartner und seine Ausführungen eingegangen. Das Experteninterview mit Herrn Dr. Peter Hoffmann dauerte durch die angegebenen Praxisbeispiele und seine Erfahrungsberichte als jahrelanger Mobbingberater ca. eine Stunde.

4.3 Transkription

Um das Experteninterview auswerten und interpretieren zu können, musste dieses vorerst transkribiert, d. h. von gesprochener Sprache in eine schriftliche Fassung transformiert werden (vgl. Mayring 2002: 89). Sonderzeichen, wie z.B. Füllwörter, Sprechpausen oder das Betonen bestimmter Wörter wurden aufgrund der besseren Verständlichkeit ausgelassen. Bei der Transkription des Interviews fiel auf, wie wichtig und erfreulich es für Dr. Peter Hoffmann ist, dass nun beide Sichtweisen, die der Führungskraft, aber auch die der ArbeitnehmerInnen, innerhalb einer Forschungsarbeit thematisiert werden. Das zeigt sich auch in der Ausführlichkeit seiner Antworten, der Bereitschaft auch während des Forschungsprozesses als Ansprechperson zur Verfügung zu stehen und dem Interesse, die fertig verfasste Magisterarbeit zu erhalten. Hoffmanns Aussagen widerspiegeln seinen psychologischen Zugang zu dieser Thematik (siehe *Anhang, Transkription*). Einige Aussagen von Hoffmann wurden als Zitate in die vorliegende Magisterarbeit eingearbeitet.

5 Begriffsdefinitionen

Die Begriffe *Mobbing* (mit seinen Erscheinungsformen *Staffing* und *Bossing*) und *Konflikt(-management)* sind Teil des Arbeitstitels *Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft & der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers* und bilden somit den Ausgangspunkt der Masterarbeit. Zudem werden die Begriffe *ArbeitnehmerIn* und *Führungskraft* eingehend beleuchtet. Deren Definition ist besonders wichtig, um sich der Thematik zu nähern und um Zusammenhänge erkennen bzw. begreifen zu können. Im Folgenden werden möglichst viele verschiedene Quellen herangezogen, um passende Begriffsdefinitionen zu finden.

5.1 Konflikt (-management)

Der Terminus Konflikt, lateinisch „conflictus“, bedeutet „Kampf, Zusammenstoß“ (vgl. Kolodej 2010: 19). Es finden sich unzählige Definitionen, die entweder sehr unscharf gefasst sind oder eine bestimmte Ausprägung, wie z.B. den zwischenmenschlichen Konflikt, beschreiben (vgl. Berlew 1977).

„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl 2004: 17)

Es existiert kein einheitliches Verständnis des Terminus, er wird vielmehr von den verschiedenen Disziplinen (wie z.B. der Psychologie, Soziologie oder Betriebswirtschaftslehre) in unterschiedlichsten Kontexten verwendet (vgl. Brinkmann 2002: 65). Einigkeit gibt es jedoch dahingehend, dass bei einem Konflikt mindestens zwei Interessen kollidieren und die beteiligten Parteien unter einem Einigungszwang stehen. Besteht einer der beiden Aspekte nicht, handelt es sich „nur“ um eine Meinungsverschiedenheit (vgl. Kolodej 2010: 20). Diese Unvereinbarkeit zeigt sich entweder im Wahrnehmen, Vorstellen, Denken, Fühlen oder Handeln der Streitparteien (vgl. Ihde 2012: 6). Der Begriff ist meistens negativ konnotiert (vgl. Harss/ Liebich/ Michalka 2011: 24). Edmüller und Jiranek (2015) sprechen in ihrer Konflikt-Definition zudem den emotionalen Aspekt an.

„Ein Konflikt ist in erster Linie gekennzeichnet durch das Vorliegen scheinbar unvereinbarer Interessen mit hoher emotionaler Belastung mindestens eines der Konfliktpartner, die in der Regel eher zu- als abnimmt. [...] Die Gefühle, die sich im Zusammenhang mit Konflikten entwickeln, sind stark, andauernd oder immer wiederkehrend – und alles andere als angenehm.“ (Edmüller/ Jiranek 2015: 18 und 23)

Es ist besonders wichtig zwischen Mobbing und Meinungsverschiedenheiten, aber auch anderen zwischenmenschlichen Spannungen zu unterscheiden, denn nicht jeder Streit oder Unstimmigkeit am Arbeitsplatz darf als Mobbing betitelt werden (vgl. Kolodej 2010: 37; Edmüller/ Jiranek 2015: 19). Wenn es innerhalb eines Unternehmens zu Mobbinghandlungen kommt, muss die jeweilige Führungskraft rasch reagieren und Angriffe im Keim ersticken (vgl. Neges/ Neges 2008: 111; Scharnhorst 2012: 160).

Lehmann (2006: 164) versteht unter einem gelungenen Konfliktmanagement die professionelle angewandte Kommunikation, mit der potenzielle Konflikte vermieden und bereits bestehende Auseinandersetzungen bearbeitet und gelöst werden. Für Fuchs und Huber (2009: 139f.) hingegen sind aktives, nachhaltiges Konflikt-, Beschwerde- und Verbesserungsmanagement; faire Kritik, Anerkennung und Bezahlung; dauernde Transparenz und Mitwirkung bei Entscheidungen; gezielte Förderung und Weiterbildung sowie kontinuierliche Beurteilung und Führung die wichtigsten Strategien für ein gelungenes Konfliktmanagement innerhalb eines Unternehmens. Kolodej (2008: 190) nennt zusammengefasst die Feedback-, Führungs- und Organisationskultur, die als Einflussfaktoren das Streitmanagement eines Unternehmens maßgeblich prägen. Schließlich soll ein gutes Konfliktmanagement „[...] Arbeitszufriedenheit heben, Konfliktpotenziale senken, Motivation fördern, Vertrauen in den Betrieb stärken [...].“ (Hoffmann 2016: Z. 244-245, *Anhang*)

5.2 Mobbing

Der Begriff Mobbing geht auf das englische Wort „mob“ zurück, das so viel wie „Gesindel, Bande, Sippschaft“ bedeutet und im 18. Jahrhundert in den deutschen Sprachgebrauch übernommen wurde (vgl. Brinkmann 2002: 11). Für Mobbing existiert bis heute keine einheitliche Definition trotz steigender Vorfälle am Arbeitsplatz von Jahr zu Jahr. Leymann (1993), der auch als „Gründungsvater der Mobbingforschung“ (Fuchs/ Huber 2009: 21) angesehen wird, sieht in Mobbing „negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.“ (Leymann 1993: 21) Er legte mit seinem Werk *Mobbing: Psychoterror am*

Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. (1993) die Basis für die Mobbingforschung im deutschsprachigen Raum (vgl. Kolodej 2008: 15). Den Begriff definiert Leymann (1995) in seinem Werk *Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, das keineswegs veraltet ist, noch präziser:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit [**mindestens 6 Monate**] (3) mit dem Ziel und/ oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“ (Leymann 1995: 18, Herv. d. Verf.)

Sieht man sich die Entwicklung von Mobbinghandlungen innerhalb von Unternehmen an, so fällt auf, dass mobbingähnliche Phänomene wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selbst sind. Überall dort wo Menschen mit unterschiedlichsten Charakterzügen zusammenarbeiten, kann es zu Gruppenbildungen, Konflikten und Ausschluss von Einzelnen kommen (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 7). Leymanns Definition des Terminus wurde von vielen AutorInnen weiterentwickelt, so auch von Kolodej (2010): „Unter Mobbing versteht man die systematischen Schikanen am Arbeitsplatz, die zu zunehmender Isolierung unter der Voraussetzung eines Machtungleichgewichtes bei den Betroffenen führt.“ (Kolodej 2010: 18) Leymann wird aber auch kritisiert, denn für viele AutorInnen ist Mobbing heute mehr als nur eine kommunikative Verhaltensweise (vgl. Fuchs/ Huber 2009: 21). Für Brinkmann (2002: 13) wird Mobbing mit voller Absicht, mindestens einmal pro Woche und wenigstens ein halbes Jahr lang betrieben. Durch seine nahezu exakte Zeitangabe wird deutlich zwischen allgemeinen Spannungen bzw. Konflikten und der psychischen Belastung von Mobbing innerhalb eines Unternehmens unterschieden. Hoffmann (2016), jahrelang als Mobbingberater in der AK Wien tätig, spricht sich gegen die Definition einer exakten Zeitangabe aus, die die genaue Dauer von sechs Monaten des Mobbens festlegt. „Wenn mir jemand in den Trainings gesagt hat, dass er oder sie ‚erst‘ seit drei Monaten, aber sehr intensiv, gemobbt wird, dann werde ich nicht sagen, jetzt warten wir noch drei Monate und dann ist es erst Mobbing.“ (Hoffmann 2016: Z. 194-196, *Anhang*) Durch Mobbing werden folgende drei Kernbereiche des Arbeitsalltags manipuliert bzw. negativ beeinflusst: die zwischenmenschliche Kommunikation mit dem Betroffenen wird durch Schreien, Ignorieren oder unangebrachte Kritik erschwert, das soziale Ansehen wird durch Lästereien, Lächerlich-machen, Verleumdung etc. geschädigt und die Arbeitsaufgabe wird durch sinnlose, unter- oder überforderndes Arbeiten beeinflusst (vgl. Brinkmann 2002: 14).

Haben und Harms-Böttcher (2007: 13) fügen in ihren Ausführungen hinzu, dass auch die Aspekte Ausgrenzung und subjektives Empfinden Teil der Mobbingdefinition sein müssen. „Mobbing liegt dann vor, wenn etwas als Mobbing empfunden wird – zumindest für diejenigen, die sich in der Person beeinträchtigt fühlen.“ (Lohmann/ Sauthoff 2007: 149) Demzufolge geht es bei Mobbing immer und ausschließlich um das Empfinden des bzw. der Betroffenen, unabhängig davon, wie dies andere Personen wahrnehmen bzw. beurteilen.

„Es kommt immer darauf an, welche Haltung die betroffenen Menschen zu ihrer Situation einnehmen. Diese Haltung kann unterschiedlich sein: ein Verdrängen, ein Ausweichen, ein Leugnen des Bestehens von Problemen oder etwas anderes. Oder sie kann zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den [eventuell vorhandenen] menschenwidrigen Grundsätzen und Organisationsformen Anlass geben.“ (Glasl 2004: 151f.)

Mobbing stellt eine extreme Form psychosozialer Belastung am Arbeitsplatz dar und kann auch als Auslöser für Depressionen fungieren (vgl. Prager/ Hlous 2006: 80). Eine aktuelle Definition des Begriffs, die auch Leymanns (1993, 1995) Ansichten inkludiert und äußerst simpel alle bereits erwähnten, wichtigen Eigenschaften von Mobbing zusammenfasst, liefert die AK Österreich auf ihrer Website. „**Mobbing** bedeutet ‚jemanden anpöbeln, angreifen, attackieren‘. Ziel ist Ausgrenzung oder Vertreibung vom Arbeitsplatz. Mobbing macht physisch und/oder psychisch krank und zerstört das Selbstwertgefühl.“ (AK 2016: online, H. i. O.) Im englischsprachigen Raum wird die Bezeichnung „Bullying“ für Mobbing verwendet (vgl. Schwickerath/ Holz 2012: 16). In der vorliegenden Magisterarbeit, wird unter „Mobbing am Arbeitsplatz“ verstanden, dass eine Person in der Arbeit über einen längeren Zeitraum von KollegInnen, Vorgesetzten oder auch Untergebenen schikaniert, ausgegrenzt oder ähnliches wird. Dabei fühlt sich die Person nicht imstande, sich gegen die Angriffe zu wehren (vgl. AK Wien 2015: 15).

In den letzten Jahrzehnten entwickelten sich zwei Erscheinungsformen von Schikanieren am Arbeitsplatz – *Staffing* und *Bossing*. *Staffing* wird als Mobbing (= Überbegriff) der Untergebenen zu einer bzw. einem Vorgesetzten definiert, wobei diese Form von Mobbing in (österreichischen) Unternehmen am seltensten auftritt (vgl. Kolodej 2008: 49). Es wird zwischen zwei Arten von Staffing unterschieden: Entweder die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer wird einer Führungskraft zugeteilt, die diese bzw. dieser nicht will oder es kommt zu Staffing, wenn die Führungskraft als zu autoritär und ungerecht empfunden wird (vgl. Kolodej 2008: 50). Das Ziel der Mobberin bzw. des Mobbers ist immer dasselbe, nämlich die Verletzung der menschlichen Würde in einer unangebrachten Art und Weise. Die TäterInnen wollen die/den Betroffene/n ausgrenzen, in ein Machtungleichgewicht

bringen, isolieren und die völlige Einschüchterung der Betroffenen – man will diese vorsätzlich und bewusst vertreiben oder vernichten (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 7; Neges/ Neges 2008: 110f.). Auch Teuschel (2010: 16) will das Ziel von Mobbing als Entfernung des Opfers vom Arbeitsplatz und nicht als das Finden eines Kompromisses verstanden wissen. Im Gegensatz dazu hat sich der Begriff *Bossing*, das Mobben von einer Führungskraft zu der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers, etabliert. „Diese Mobbingform ist von besonderer Intensität für die MitarbeiterInnen, da sie zumeist mit Existenzängsten und dem Gefühl der Machtlosigkeit verbunden ist.“ (Kolodej 2010: 49) Beispiele für Bossing sind Überforderung, Unterforderung, ständige Kontrolle, Isolierung, Übertragen von sinnlosen Arbeitsaufgaben, Angriffe auf die Gesundheit oder Anspielungen auf die Psyche des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (vgl. Kolodej 2010: 49). Brinkmann (2002: 79) fasst diese Beispiele als Über- und Unterforderung, Degradierungen und Entmündigungen zusammen. Interessanterweise mobbt nicht unbedingt die Führungskraft selbst, sondern lässt durch andere MitarbeiterInnen mobben (vgl. Brinkmann 2002: 79). Fuchs und Huber (2009) fassen die wichtigsten Charaktereigenschaften zusammen: „Der typische Bosser ist aggressiv, anerkennungssüchtig und ich-schwach, sowie ethisch und moralisch unreif oder zumindest unterentwickelt.“ (Fuchs/ Huber 2009: 87) In der Literatur finden sich zusätzlich zu Staffing und Bossing noch weitere Ausprägungen von Mobbing, die an dieser Stelle der Vollständigkeit wegen angeführt werden. *Chairing* bezeichnet „Attacken von Führungskräften auf derselben Hierarchieebene“ (Fuchs/ Huber 2009: 43); *Defaming* definiert sich als „unfaire Attacken gegen die öffentliche Reputation“ (Fuchs/ Huber 2009: 44), d.h. das Verbreiten von Gerüchten; und *Shaming*, das Verbreiten von „öffentlich vermittelten beschämenden Behauptungen, um die Reputation von Organisationen dauerhaft zu beschädigen.“ (Fuchs/ Huber 2009: 44)

5.3 ArbeitnehmerIn & Führungskraft

Das österreichische Bundeskanzleramt (2015) definiert den Begriff *ArbeitnehmerIn* bzw. *DienstnehmerIn* im Sinne des Arbeitsvertragsrechts kurz und prägnant als Person, die „aufgrund eines Arbeitsvertrages der Arbeitgeberin/ dem Arbeitgeber [Führungskraft] gegenüber zur Arbeitsleistung verpflichtet ist. Das Arbeitsverhältnis ist ein Dauerschuldverhältnis. Es hat die Erbringung von Arbeitsleistungen zum Ziel und wird durch einen schriftlichen, mündlichen oder durch schlüssige Handlungen abgeschlossenen Arbeitsvertrag gegründet.“ (Bundeskanzleramt 2015: online) Im Wesentlichen zeichnen drei wichtige Merkmale das Arbeitsverhältnis aus (vgl. Bundeskanzleramt 2015: online):

- Anspruch auf Entgelt
- Persönliche Abhängigkeit (Weisungsgebundenheit, Kontrolle, disziplinarische Verantwortung, persönliche Dienstleistungspflicht, Einordnung in den betrieblichen Organisationsbereich)
- Wirtschaftliche Abhängigkeit

In Anlehnung an Statistik Austria (2016: online) werden im Rahmen der Online-Befragung folgende fünf Gruppen als ArbeitnehmerInnen verstanden: *Angestellte/r*, *ArbeiterIn*, *Auszubildende/r*, *Präsenz- und ZivildienerrIn* und *Geringfügig Beschäftigte/r*. Während die Begriffe *Auszubildende/r*, *Präsenz- und ZivildienerrIn* und *Geringfügig Beschäftigte/r* selbsterklärend sind, gibt es in der Definition von *Angestellte/r* und *ArbeiterIn* einige Unterschiede, die zu beachten sind. In der Alltagssprache werden diese beiden Begriffe meist synonym verwendet, in der Praxis existieren jedoch rechtliche Unterschiede. So fasst die WKO (2016a) zusammen: „Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten bestehen bei den Kündigungsfristen und Kündigungsterminen, den Gründen für eine vorzeitige Auflösung, der Dauer der Entgeltfortzahlung im Krankenstand sowie den Dienstverhinderungsgründen in der Person des Arbeitnehmers.“ (WKO 2016a: online) Dies bedeutet, dass jede/r befragt werden konnte, die/der in einem Arbeitsverhältnis steht, jedoch gibt es hier eine Altersuntergrenze. In Österreich wurde das allgemeine Mindestalter für die Beschäftigung auf 15 Jahre, d.h. bis zum Ende der Schulpflicht, festgelegt (vgl. Lohnspiegel 2016: online).

Der Terminus *Führungskraft* ist in der vorliegenden Magisterarbeit gleichzusetzen mit den Begriffen *Führungspersönlichkeit*, *Vorgesetzte/r* und *ArbeitgeberIn* und beschreibt diejenige bzw. denjenigen, die bzw. der für die ArbeitnehmerInnen verantwortlich ist, d.h. Personal- und/oder Budgetverantwortung besitzt.⁴ Im Online-Fragebogen selbst wird dies als „Führungskraft mit Personal- und/ oder Budgetverantwortung“ (= Führungskraft) und „MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion“ (= ArbeitnehmerIn) bezeichnet.

Die Hauptpflichten der Führungskraft sind insbesondere Fürsorgepflicht, Vergütungspflicht, Pflicht zur Gleichbehandlung, Verpflichtung zur Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherung (vgl. Dautzenberg/ Wichert 2016: online).

⁴ In der Praxis zählen Führungskräfte auch zu ArbeitnehmerInnen, da auch sie in einem Angestelltenverhältnis stehen. Es ist ein Machtgefälle zu erkennen, da eine Führungskraft (andere) ArbeitnehmerInnen, wie die Bezeichnung bereits verrät, innerhalb des Unternehmens „führt“. Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Magisterarbeit das „Wording“ so festgelegt, dass Führungskraft und ArbeitnehmerIn als zwei separate Angestelltenverhältnisse angesehen werden.

Hierarchisch betrachtet steht die Führungskraft über den ArbeitnehmerInnen und zeichnet sich vor allem durch Macht und das Delegieren dieser aus. Folgendes Zitat von Kolodej (2008) schafft einen guten Überblick über die Eigenschaften einer Führungskraft: „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 MitarbeiterInnen zu garantieren.“ (Kolodej 2008: 63) Ähnlich definieren auch Heß und Mola (2003) den Terminus Führungskraft. „Führung hat die Aufgaben, den Prozess der Zielsetzung, die Art und Weise der Entscheidungsfindung, die Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb und zwischen den Organisationseinheiten zu gestalten und durch eine Kontrolle der Zielerreichung sicher zu stellen, dass der entsprechende Unternehmenserfolg auch erreicht wird.“ (Heß/ Mola 2003: 125) Demzufolge müssen Führungskräfte strategisch mit ihren MitarbeiterInnen kommunizieren, d. h. sie müssen entscheiden, planen, Weisungen erteilen, d.h. delegieren und die Zusammenarbeit koordinieren (vgl. Brinkmann 2002: 119). Für Fuchs und Huber (2009) darf eine Führungskraft weder „projizieren noch andere disqualifizieren, weil sie mit sich im Reinen ist.“ (Fuchs/ Huber 2009: 97) Die Führungskraft muss in der Lage sein, die Arbeitsrahmenbedingungen so zu gestalten, dass die ArbeitnehmerInnen „die Chancen und Risiken entsprechend ihren Bedürfnissen nutzen und gestalten können.“ (Heß/ Mola 2003: 124) In den letzten Jahren bekam in diesem Zusammenhang der Begriff CSR-Strategie (= Corporate Social Responsibility-Strategie) eine immer wichtigere Bedeutung im Zusammenhang mit einer guten Führungsqualität. „Das Konzept rückt die *soziale* Dimension von Nachhaltigkeit in Unternehmen in den Mittelpunkt. Neben Umweltschutz zählt dazu auch die gelebte Verantwortung für die Menschen, ihre Visionen und Werte.“ (Fuchs/ Huber 2009: 136, H.i.O.) Brinkmann (2002) illustriert in seinem Werk das Mobbing-Spannungsfeld, in dem sich die Führungskraft befinden kann und spricht dabei von einer Doppelzugehörigkeit. „Einige Studien zeigen, daß Führungskräfte sich der Unternehmensleitung zugehörig fühlen, andere belegen, daß Führungskräfte sich eher den Arbeitnehmern verpflichtet fühlen.“ (Brinkmann 2002: 119)

Für die Magisterarbeit und somit auch für den Online-Fragebogen, lassen sich drei typische Hierarchiestufen für Führungskräfte ausmachen: *a. Top-Management* (GeschäftsführerIn, Vorstand, ManagerIn); *b. Middle-Management* (Filial- bzw. AbteilungsleiterIn) und *c. Lower-Management* (GruppenleiterIn und BüroleiterIn). Das Top-Management besetzt die oberste Führungsebene, beschäftigt sich vordergründig mit dem Entwickeln und Umsetzen von

unternehmerischen Zielen und der Unternehmensstrategie. Von dieser Hierarchieebene, die Handlungsvollmacht besitzt, werden in den jeweiligen Abteilungen bzw. Bereichen die Anforderungen des Top-Managements umgesetzt. Das Lower-Management ist für die auszuführende Arbeit der MitarbeiterInnen bzw. der ArbeitnehmerInnen zuständig und setzt die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten um. (Vgl. Deutsche Akademie für Management 2014: online)

6 Mobbing(-handlungen) in österreichischen Unternehmen

In Österreich sind insgesamt 3,30 Prozent der Frauen und 3,10 Prozent der Männer (ca. 127.900 Personen) von Mobbing oder Belästigung betroffen (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4). Die Dunkelziffer, so sind sich ExpertInnen sicher, sei noch höher und nehme sichtlich zu (vgl. Auer 2014: 91). Auch Hoffmann (2016: Z. 44-46, *Anhang*) betont im Rahmen des Experteninterviews, dass Österreich gemeinsam mit Finnland im Hinblick auf sexuelle Belästigung, Beschimpfungen, Mobbing etc. an erster Stelle steht. Österreich steht vor der großen Herausforderung, das Problem Mobbing gesellschaftlich, aber auch rechtlich mehr in den Fokus zu rücken. Aus diesem Grund muss eine Sensibilisierung zu dieser Thematik stattfinden, indem Ursachen und *Folgen von Mobbing*, die einzelnen *Mobbingverlaufs-Phasen* und die *Rechtslage in Österreich* erläutert werden.

6.1 Ursachen & Folgen von Mobbing

Um Mobbing gezielt entgegenzuwirken, ist es von größter Bedeutung seine Ursachen genauestens aufzuschlüsseln, was Stephens und Hallas (2006) als äußerst schwierig ansehen. „Even when symptoms become obvious the difficulty lies in unearthing the causes and eradicating them.“ (Stephens/ Hallas 2006: 1) Diese Problematik ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass die Ursachen, aber auch die Folgen von Mobbinghandlungen sehr unterschiedlich ausfallen können. „Der Terror im Job wird von den Persönlichkeiten der Beteiligten ebenso verursacht wie von gesellschaftlichen und unternehmensbezogenen Hintergründen.“ (Fuchs/ Huber 2009: 53) So können auf der Sachebene missverstandene Kritik, Spannungen und Meinungsverschiedenheiten und auf der Beziehungsebene „sachunabhängige, gefühlsbeladene und irrationale Faktoren wie Antipathie, Mißgunst, Neid“ (Brinkmann 2002: 62) zu Mobbing führen. Schwickerath und Holz (2012: 17) unterscheiden zwei grundsätzliche Aspekte hinsichtlich der Ursachen: das prozesshafte Geschehen bzw. die Entwicklung von Mobbing im Unternehmen und Besonderheiten, die die Organisation, die MobbingtäterInnen und die Mobbingopfer charakterisieren. MobbingtäterInnen beabsichtigen immer auch Provokationen der Mobbingopfer, die darauf ausgelegt sind, diese aus der Reserve zu locken (vgl. Kilb 2012: 163). In jedem Unternehmen prallen die unterschiedlichsten Charaktere aufeinander, was hohes Konfliktpotenzial birgt, denn „Organisationen bestimmen die formelle Position und die formellen Beziehungen eines Mitarbeiters, einer Abteilung oder einer anderen

organisatorischen Einheit.“ (Glasl 2004: 124) Die Ursache für Mobbing, eine besonders schwere Form der psychischen Belastung, so Hirigoyen (2007: 85), ist ein aus den Fugen geratener Konflikt. Dieser kann sich im kulturellen, sozialen oder technisch-instrumentellen System etablieren (vgl. Glasl 2004: 125). Mobbinghandlungen zielen immer auf die „*fachliche Autorität* und *soziale Persönlichkeit*“ (Fuchs/ Huber 2009: 25, H.i.O.) des Mobbingopfers ab. Interessanterweise richten sich die Ansatzpunkte der TäterInnen nach der Hierarchieebene der Opfer innerhalb des Unternehmens:

„Je höher die Hierarchieebene und je qualifizierter die Tätigkeit, desto eher werden die beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Frage gestellt und die Ergebnisse der Arbeit manipuliert. Auf unteren Ebenen erfolgen vermehrt Attacken auf das Privatleben, die Person selbst oder bestimmte Charakteristika des Individuums.“ (Brinkmann 2002: 54)

Brinkmann (2002: 69ff.) konstatiert, dass die Ursachen von Mobbing u. a. in einer unklaren Arbeitsteilung, starren Organisationskultur, in intransparenten Karrierewegen, in mangelnden Führungsqualitäten, in einem unzureichenden Kommunikationssystem, in einer unzureichenden Konfliktlösefähigkeit, in fehlenden ethischen Normen und in einer Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz liegen können. Im Gegensatz dazu nennt Glasl (2004: 125) insgesamt neun Elemente, die Mobbingfälle begünstigen können: *Identität; Strategie, Policy; Struktur der Aufbauorganisation; Menschen, Gruppen, Klima; Einzelfunktionen, Organe; Prozesse, Abläufe; und Physische Mittel*. Im Folgenden werden diese möglichen Ursachen überblicksmäßig erläutert.

Identität: In diesem ersten kulturellen Subsystem des Unternehmens werden „die gesellschaftliche Aufgabe [...], Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und aussen, historisches Selbstverständnis der Organisation“ (Glasl 2004: 125) zusammengefasst.

Strategie, Policy: Dieses Subsystem definiert „langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne“ (Glasl 2004: 125). Ist die Strategie eines Unternehmens nicht ausreichend „klar, übersichtlich, widerspruchsfrei usw.“ (Glasl 2004: 126), kann dies zu Mobbinghandlungen führen.

Struktur der Aufbauorganisation: Dieses soziale Subsystem legt die Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, und das formale Layout fest (vgl. Glasl 2004: 125). Ein Organigramm wird in den meisten Unternehmen dazu verwendet, um klar und deutlich die verschiedenen Hierarchieebenen der MitarbeiterInnen zu

veranschaulichen. Dies soll Missverständnisse in den Arbeitsprozessen verhindern, denn eine nicht nachvollziehbare oder unübersichtliche Struktur der Organisation kann Konfliktpotenzial und somit auch Mobbinghandlungen fördern.

Menschen, Gruppen, Klima: „Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima“ (Glasl 2004: 125) werden in diesem sozialen Subsystem zusammengefasst. Die verschiedenen Charaktere der MitarbeiterInnen, aber auch das Arbeitsklima spielen eine große Rolle, ob es zu Mobbinghandlungen kommen kann oder nicht.

Einzelfunktionen, Organe: In diesem dritten sozialen Subsystem finden sich „Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination.“ (Glasl 2004: 125)

Prozesse, Abläufe: Dieses technisch-instrumentelle Subsystem beinhaltet „primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse.“ (Glasl 2004: 125)

Physische Mittel: „Instrumente Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel.“ (Glasl 2004: 125) Sind diese Teile des technisch-instrumentellen Subsystems nicht durch eine Zweckmäßigkeit begründet, können auch hier Konflikte auftreten. Diese drei Subsysteme – Kulturelles, Soziales und Technisch-instrumentelles – stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis. „Was im kulturellen Subsystem angebracht ist, kann im sozialen Subsystem zu Spannungen führen und im technisch-instrumentellen Subsystem zu grossen Behinderungen und Konflikten – und umgekehrt!“ (Glasl 2004: 128) Die Bundesarbeitskammer et al. (2014) fügen weitere Ursachen von Mobbing innerhalb eines Unternehmens hinzu.

„Zunehmende Belastungen durch Wettbewerbsdruck, knappe Personalressourcen, termingebundenes Arbeiten, Angst um den Arbeitsplatz sowie fehlende Kommunikation erhöhen das Konfliktpotenzial und damit die Gefahr, dass Gewalt zur Konfliktlösung eingesetzt wird. Eine weitere Ursache besteht darin, dass weder Konfliktpotenzial noch Gewalt als solche erkannt werden.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4)

Hoffmann (2016) weist darauf hin, dass speziell in Österreich die Kritikfähigkeit im Argen liegt, was Mobbingattacken begünstigen kann. „Anscheinend haben wir in Österreich eine Kultur, in der man nicht Kritik üben darf, oft wird diese Kritik auch nicht gut ausgesprochen,

sondern ist meistens beleidigend und wenn es gut ausgesprochen ist, dann sind die beleidigt, die kritisiert werden [...]“ (Hoffmann 2016: Z. 200-2013, *Anhang*) Zu welchen wirtschaftlichen und individuellen Folgen kann Mobbing führen? Mobbing am Arbeitsplatz kann sowohl betriebs-, (u.a. Krankenstände), als auch gesamtwirtschaftliche (u.a. hohe Kosten für Krankenversicherungen) Probleme mit sich bringen. Während Mobbing die Bundesrepublik Deutschland jährlich mit ca. 15 Milliarden Euro belastet, kostet es dem österreichischen Staat im Gesundheits- und Sozialbereich weit über eine Milliarde Euro jährlich, Tendenz steigend (vgl. Schenk 2013: 4).

Die verringerte Arbeitsleistung, die Verschlechterung des Arbeitsklimas und der volkswirtschaftliche Schaden sind die drei wesentlichsten gravierenden Folgen von Mobbing am Arbeitsplatz. Während bei den Betroffenen aufgrund des Leidensdruckes die Konzentration abnimmt, wodurch die Fehleranfälligkeit steigt, investieren die TäterInnen ihre Energie in die Planung neuer Mobbingattacken (z.B. Schäden durch Sabotage). Die zwischenmenschlichen Unstimmigkeiten übertragen sich weitgehend auf andere MitarbeiterInnen, was zu einem Stagnieren der Motivation führen kann. Der volkswirtschaftliche Schaden entsteht, wie bereits erwähnt, u.a. durch Krankenstände, Krankenhaus- und Kuraufenthalte oder Kosten lang anhaltender Arbeitslosigkeit. (Vgl. Fonds Gesundes Österreich 2012: 13)

6.2 Mobbingverlaufs-Phasen

Leymann entwickelte bereits in den 1990er Jahren ein Mobbingverlaufs-Modell, das sich auf die Auswirkungen und Folgen dieser psychischen Belastung bezieht, insgesamt fünf Phasen beschreibt und auch heute noch Verwendung findet:

1. Phase: Konflikte, Gemeinheiten: Ein wesentlicher Faktor für die Entstehung von Mobbing sind innerbetriebliche Rahmenbedingungen, wie z. B. Umstrukturierungen oder eine unklare Kompetenzverteilung (vgl. Kolodej 2008: 39). In der ersten Phase des Mobbingverlaufes gibt es bereits einen unterschwelligen Konflikt, der sich auf das Mobbingopfer als vermeintlichen „Sündenbock“, zurückzuführen lässt. Auf persönlicher Ebene kommt es zu ersten Stresssymptomen, zu Versöhnungsangeboten, zum Ignorieren, zum Kampf oder zur Konfliktbearbeitung. (Vgl. Bundesarbeitskammer 2014: 7f.)

2. Phase: Übergang zu Mobbing und Psychoterror: In dieser zweiten Phase beginnt bereits die gezielte Schikane gegen Einzelne, was durch „das negative Arbeitsklima sowie die Etablierung von Mobbingverhalten [...] zu einem Ansteigen der Personalfuktuation, zu einer

geringen Arbeitsmotivation, zur inneren Kündigung und letztendlich zum Personalabgang“ (Kolodej 2008: 39f.) führen kann. Das Opfer hat bereits Angst, hat Selbstzweifel, psychosomatische Störungen und/oder fühlt sich isoliert (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 8).

3. Phase: Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung bzw. Betriebsleitung: Charakterisierend für diese Phase ist, dass immer mehr MitarbeiterInnen den Mobbingvorfall zur Kenntnis nehmen und sich sogar einmischen (vgl. Kolodej 2008: 40). „Der in Gang gekommene Ablauf lässt sich nun nicht mehr aufhalten, der/die Betroffene macht Fehler und fällt noch mehr auf, ihr schlechter psychischer Zustand, der erst durch Mobbing entstanden ist, führt z.B. zum Androhen von Kündigungen.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 8) Der Betriebsleitung, sprich der Führungskraft, stehen hinsichtlich des ArbeitnehmerInnenschutzes „Überwachungs-, Interventions-, Beratungs- und Mitwirkungsrechte“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 16) zu.

4. Phase: Stigmatisierten Diagnosen: „ÄrztInnen, PsychiaterInnen, PsychologInnen etc. wählen aufgrund unzureichenden Wissens solche Diagnosen, die weiterhin stigmatisierend und schuldzuweisend wirken.“ (Kolodej 2008: 40)

5. Phase: Ausschluss aus der Arbeitswelt: Diese letzte Phase des Mobbingverlaufs führt zu dem Ausschluss aus der Arbeitswelt bzw. dem Berufsleben. „Es kommt zu langfristigen Krankschreibungen, Versetzungen, Frühpensionierungen, völliger Isolierung, Abfindungen, zu psychiatrischen Behandlungen bis zu Selbstmorden.“ (Kolodej 2008: 41) Auf persönlicher Ebene kann dies in weiterer Folge „Depression, Suchtmittelmissbrauch, massive Gesundheitsstörungen, posttraumatisches Stresssymptome, Persönlichkeitsstörungen, Selbstmord(versuche)“ (Bundesarbeitskammer 2014: 8) bedeuten (siehe *Kapitel 11. Exkurs: Stress & Burnout*). In der Praxis, wenngleich auch selten, kann es auch zu einem positiven Ausgang für das Mobbing-Opfer kommen und diese letzte Phase verhindert werden (vgl. Teuschel 2010: 30). Teuschel (2010: 31) hat die von Leymann entwickelten fünf Mobbingverlaufs-Phasen dahingehend weiterentwickelt und präzisiert, als dass er eine Trennung zwischen zweiter und dritter Phase vornimmt. Für ihn stellt die Einflussnahme von außen, d.h. durch Externe (z.B. MediatorInnen) die entscheidende Rolle im Mobbingverlauf dar, denn diese greifen direkt in den Konflikt ein und heben ihn dadurch auf eine andere Ebene. Es lassen sich somit folgende vier Phasen des Mobbingverlaufs ableiten:

1. Phase der Anbahnung des Konfliktes oder „Dripping“ (Fuchs/ Huber 2009: 28): In dieser ersten Phase liegt noch keine Mobbinghandlung vor, doch es herrscht bereits ein schlechtes Arbeitsklima, eine schlechte Grundstimmung im Unternehmen (vgl. Teuschel 2010: 32). Am Anfang eines Mobbingvorfalls steht immer ein ungelöster Konflikt, mit dem die bzw. der Betroffene nicht umgehen kann (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 35).

2. Phase der Mobbing-Handlungen oder „Attacking“ (Fuchs/ Huber 2009: 29): „Manchmal beginnt es langsam, mit zunächst einzelnen Vorkommnissen, so, als würden die Mobber erst einmal austesten, wie die Wirkung auf das Opfer ist. Manchmal bricht ganz plötzlich ein Mobbing-Sturm los und das Opfer wird mit Gemeinheiten und Schikanen überflutet.“ (Teuschel 2010: 35) Diese Phase kann auch als „Phase der indirekten und direkten Aggression“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 35) bezeichnet werden.

3. Phase der Einflussnahme von außen oder „Terrorize“ (Fuchs/ Huber 2009: 29): Diese dritte Phase des Mobbingverlaufs beschreibt die Einflussnahme von außen, z. B. durch eine Ärztin bzw. einen Arzt oder durch eine Mediatorin bzw. einen Mediator. Die dritte Phase kann somit auch als „Öffentlichkeitsphase“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 35) betitelt werden.

4. Phase der Beendigung oder „Killing“ (Fuchs/ Huber 2009: 29): In dieser letzten Phase „kommt es zu direkter Ausübung von Gewalt, Beschuldigungen, psychisch krank zu sein und zwangsweise Begutachtungen oder auch direkten körperlichen Attacken.“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 35) „Wenn man die Zahlen betrachtet, erkennt man, dass Betroffene in rund 80% der Fälle dem Mobbing nur dadurch entgehen, dass sie nicht mehr an ihrem Arbeitsplatz tätig sind [...]. Mobbing führt [demzufolge] in rund 80% der Fälle zu dem vom Mobber gewünschten Ziel: der Entfernung des Opfers von seinem Arbeitsplatz!“ (Teuschel 2010: 52)

6.3 Überblick: Rechtslage in Österreich

Viele Staaten wie z.B. Schweden, Finnland, Norwegen, Dänemark, Niederlande, Belgien, Frankreich, Serbien und Schweiz haben ein Anti-Mobbing-Gesetz geschaffen (vgl. Schenk 2013: 3). Im Gegensatz dazu ist Mobbing trotz eines Rundschreibens des Bundeskanzleramtes zum Thema *Prävention von Mobbing im öffentlichen Dienst* (vgl. BKA 2004: 8) und einer bereits im Jahr 2009 eingereichten Bürgerinitiative zur Erreichung eines *eigenständigen Anti-Mobbing-Gesetzes* an die Parlamentsdirektion (vgl. Plutsch 2009: 1)

(noch) nicht als eigenständiger Straftatbestand in der österreichischen Gesetzgebung verankert. Auch die im Jahr 2013 eingereichte Petition *Österreich braucht ein Anti-Mobbing-Gesetz* an den Nationalrat, welche von der österreichischen Regierung immerhin Stellungnahmen hervorrief (vgl. Schenk 2013: 1), führte (noch) nicht zu einem österreichischen Anti-Mobbing-Gesetz (vgl. Prager/ Hlous 2006: 92; Fonds Gesundes Österreich 2012: 42). Mobbing per se ist somit kein Straftatbestand. Doch wie ist das möglich? Hoffmann (2016) wagt im Rahmen des Experteninterviews einen Erklärungsversuch und spricht die Notwendigkeit eines Konfliktbewusstseins in österreichischen Unternehmen an. „Das Konfliktkostenbewusstsein ist total niedrig. Und das hängt schon zusammen mit Konfliktfreudigkeit, das Thema ist auch, ich kann aus Konflikten lernen, genauso wie aus Fehlern. Und wenn ich das nicht will, dann werde ich auch kein Bewusstsein entwickeln.“ (Hoffmann 2016: Z. 258-260, *Anhang*)

Lediglich das Beamtendienstrechtsgesetz (kurz: BDG) besitzt einen eigenen, wenngleich auch sehr kurz und allgemein verfassten, Mobbing-Paragraphen (§ 43a BDG Achtungsvoller Umgang - Mobbingverbot); dieses Mobbingverbot in der österreichischen Gesetzgebung gilt somit ausschließlich für den öffentlichen Dienst (vgl. ADVOKAT 2015: online). 2002 wurde der Terminus Mobbing erstmals in einem OGH-Urteil beschrieben (vgl. Görg 2010: online). Im seit 2004 geltenden „Gleichbehandlungsgesetz“ wird Mobbing generell jedoch nicht verboten, sondern „auf die Verbindung mit dem im Gesetz angeführten Diskriminierungstatbeständen (Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung und Alter) beschränkt.“ (Görg 2010: online) Seit dem 1. Jänner 2010 gibt es jedoch eine Bestimmung, die auf Mobbing zumindest Bezug nimmt (vgl. Majoros 2013: 8). Im Jahr 2013 wurde eine Novelle im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (kurz: ASchG) durchgeführt, die erstmals das Schützen, nicht nur physischer, sondern auch psychischer Gesundheit der ArbeitnehmerIn thematisiert. In § 2, Absatz 7a heißt es: „Unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen.“ (Heider/ Schneeberger 2013: 85) Hoffmann (2016) konstatiert, dass die österreichische Arbeiterkammer ein Anti-Mobbinggesetz fordert, er sieht das Potenzial aber im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, denn: „Man könnte es [Mobbing] jedoch schon mit dem ASchG in Griff bekommen, aber dann muss man das halt auch anwenden.“ (Hoffmann 2016: Z. 49-51, *Anhang*). Während ArbeitgeberInnen „generell die Pflicht [haben] Leben, Gesundheit und Würde ihrer ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz zu schützen.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4), ist es für die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer aufgrund des fehlenden Tatbestandes im österreichischen Gesetzeswerk schwierig gegen

Mobbing per se zu klagen. Vielmehr kann die bzw. der Betroffene auf die Verletzung eines Paragraphen aus z.B. Arbeits-, Straf- oder Zivilrecht klagen. Strafrechtlich kann Mobbing nur dann verfolgt werden, wenn eine Mobbinghandlung so massiv ist, dass Strafrechtsnormen (z.B. körperliche Übergriffe) verletzt werden (vgl. AK Salzburg 2006: 30) „Im Kernbereich des Mobbing, nämlich den Verbalattacken, geht es weniger um Officialdelikte [z.B. Körperverletzung, gefährliche Drohung] als vielmehr um Privatanklagedelikte, das heißt, eine strafrechtliche Verfolgung des Täters kommt nur in Betracht, wenn der Verletzte die Beleidigung strafrechtlich verfolgt.“ (AK Salzburg 2006: 32) Zivilrechtlich gesehen kann das Mobbingopfer Schadensersatz u.a. in Form von Schmerzensgeld, aber auch Unterlassungsansprüche geltend machen. Voraussetzung dafür ist jedoch eine klare Beweislage des erbrachten Schadens (z.B. durch ein Mobbing-Tagebuch, Aufzeichnungen etc.), dessen Erbringung im Einzelfall sehr schwierig sein kann. Es muss aber beachtet werden, dass ein Mobbing-Tagebuch im Rahmen von Rechtstreitigkeiten zwar sinnvoll ist, eine frühe Aufzeichnung von negativen Erlebnissen jedoch aus psychologischer Sicht dazu führen kann, geradezu auf Mobbingattacken zu warten (vgl. Schwickerath/ Holz 2012: 28). Damit es gar nicht zu Mobbinghandlungen innerhalb eines Unternehmens kommen kann, sollte die Führungskraft „Mobbing unterbinden, gegen mobbende Arbeitnehmer vorgehen und alles tun [muss], um Mobbing im Unternehmen zu verhindern.“ (Fuchs/ Huber 2009: 34) Mobbing-Prävention ist somit, rechtlich gesehen, vor allem die Aufgabe der Führungskraft, denn diese hat u. a. eine sogenannte „Fürsorgepflicht“, die als § 1157 im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB) und als § 18 im Angestelltengesetz, Gleichbehandlungsgesetz und ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verankert ist (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4). Die Fürsorgepflicht bezieht sich auf einzelne MitarbeiterInnen, aber auch auf die allgemeine Arbeitskultur des Unternehmens (vgl. Teuschel 2010: 79). Das bedeutet, dass Führungskräfte auch gesetzlich dazu verpflichtet sind, „[...] daß sie bei Konflikten zwischen Mitarbeitern als Problemlöser, Vermittler oder Schiedsrichter zur Verfügung stehen.“ (Brinkmann 2002: 116) Die Führungskraft hat hierbei die Möglichkeit durch Ermahnung, Versetzung, Kündigung oder Entlassung den Mobbingtäter bzw. die Mobbingtäterin zu sanktionieren (vgl. Majoros 2013: 10). Wird dieser Fürsorgepflicht nicht nachgegangen, so haben die Betroffenen immerhin den Anspruch auf Ersatz des verursachten Schadens (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 16). Es gibt auch etliche zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen gegen Mobbing (z. B. eine Betriebsvereinbarung). Diese definiert u. a. wichtige Grundsätze des Unternehmens, z. B. das Vermeiden von Mobbingattacken, Begriffserklärungen, Geltungsbereiche, Verbote,

Informations- und Bildungsmaßnahmen, Sanktionen, Präventions- und Interventionsmaßnahmen (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 17ff.). Eine Betriebsvereinbarung kann hilfreich sein, um eine nachhaltige Sensibilisierung zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz herbeizuführen. Eine Mustervereinbarung findet sich unter *gesundearbeit.at* (Stand vom 17.09.2016), einer Initiative des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Bundesarbeitskammer. Zudem liefert die Website *fit2work.at* (Stand vom 17.09.2016) Hilfestellungen, Kontaktdaten und Informationen rund um das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz.

Die Führungskraft kann ihre Fürsorgepflicht sowohl aktiv als auch passiv verletzen. *Aktive* Verletzung meint das sogenannte *Bossing*, wenn die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber selbst Mobbing verursacht. Weiß die Führungskraft um Mobbinghandlungen zwischen ihren MitarbeiterInnen, setzt jedoch keine Interventionen, so ist dies eine *passive* Verletzung durch die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber. (Vgl. AK Salzburg 2006: 35) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gegen Mobbing zumeist nur über die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers vorgegangen werden kann, es allerdings in den letzten Jahren immer mehr OGH-Entscheidungen zu Mobbing gab, die heutzutage als Vorlage dienen und im Ernstfall den Rechtsweg erleichtern können. Görg (2010: online) konstatiert, dass Mobbing zu den bereits erwähnten Bereich, wie *Fürsorgepflicht und Interessenswahrungspflicht der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers* auch in folgenden Gesetzestexten zumindest thematisiert wird:

- *Bundesgesetz über die Gleichbehandlung* (Gleichbehandlungsgesetz; kurz: GIBG),
- *Regelungen zur (nicht nur sexuellen) Belästigung*,
- *Regelungen über die Berücksichtigung der „Menschenwürde“ am Arbeitsplatz*,
- *14 mobbingrelevante Tatbestände im Strafgesetzbuch*; dazu zählen Beleidigung, Geschlechtliche Nötigung, Datenbeschädigung, Dauernde Sachentziehung, Erpressung, Gefährliche Drohung, Körperverletzung, Kreditschädigung, Sachbeschädigung, Nötigung, Üble Nachrede, Verleumdung, Urkundenunterdrückung, Störung der Funktionsfähigkeit eines Computersystems,
- und *Regelungen über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses aus wichtigem Grund*.

7 Führungskraft in österreichischen Unternehmen

Wichtig innerhalb einer Betriebsvereinbarung ist die Festlegung der Verantwortung der Führungskraft im Falle eines Mobbingvorfalles. Denn: Diese spielen eine „Schlüsselfunktion bei der Prävention von Gewalt und Belästigung [aber auch Mobbing] in Unternehmen, indem sie rechtzeitig Interventionen setzen.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 18) Eng verbunden mit der Führungskraft und ihrer Charakterisierung selbst sind die jeweiligen *Führungsstile* und *Unternehmens- und Führungstypologien*, die im Zusammenhang mit Mobbing im Folgenden näher untersucht werden.

7.1 Führungsstile

Allgemein gesprochen sollte eine Führungskraft „echt, mit Handschlagqualität, glaubwürdig in den Entscheidungen, klar in der Sache und vertrauensvoll [...] sein. Außerdem ausgestattet mit natürlicher Autorität, Kritikfähigkeit und Offenheit. Er/sie sollte Vorbildwirkung haben, die eigenen Stärken und Schwächen kennen und entsprechend handeln.“ (Fadler 2015: 165) Der Führungsstil der österreichischen Unternehmerin bzw. des österreichischen Unternehmers kann auf Mobbing einen Einfluss nehmen. Führungsstil wird im Rahmen der Magisterarbeit als „die längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines/ einer Vorgesetzten gegenüber den MitarbeiterInnen“ (Kolodej 2008: 63) verstanden. Kolodej (2008: 64-67) nennt drei Arten von Führungsstilen mit ihren wichtigsten Charakteristika im Hinblick auf Mobbinghandlungen: den *Autoritären oder Patriarchalischen*, den *Laisser-faire* und den *Demokratischen oder Kooperativen* Führungsstil. Insbesondere der *Autoritäre* oder *Patriarchalische* Führungsstil begünstigt Mobbing „[...] durch den Mangel an Transparenz, Mitbestimmungs- und Diskussionsmöglichkeiten sowie den mangelnden Möglichkeiten zur Kritik- und Konfliktaustragung.“ (Kolodej 2008: 64) Kolodej (2008: 64) konstatiert weiters, dass das strikte Gehorsam der MitarbeiterInnen gegenüber der autoritären Führungskraft und die eingeschränkten Möglichkeiten der MitarbeiterInnen sich weiterzuentwickeln als Trigger für Mobbing dienen können. Für die MitarbeiterInnen gibt es hierbei fast keine Möglichkeit für Kommunikation mit dem Vorgesetzten (vgl. Heß/ Mola 2003: 126). Zudem nennt Kolodej (2008: 64) die geringe Weiterentwicklungsmöglichkeit und die daraus resultierende Unzufriedenheit die Unter- oder Überforderung und die Langweile der Angestellten als Gründe für Mobbing. „Auch der **Laisser-faire-Führungsstil**, bei dem der/die Chefin sämtliche Entscheidungen der Arbeitsgruppe überlässt, auf jede sachliche Anweisung

verzichtet und nicht auf Fehlentscheidungen hinweist, wirkt sich auf das Arbeitsklima mobbingfördernd aus.“ (Kolodej 2008: 65, H.i.O.) Kolodej (2008: 65) sieht die schwache Führung und das Nicht-Intervenieren der Führungskraft als Auslöser für Mobbing. Im Gegensatz zum *Autoritären* oder *Patriarchalischen* und *Laisser-faire* Führungsstil kann mithilfe des *Demokratischen* oder *Kooperativen* Führungsverhaltens, „das sowohl aufgaben- als auch personenorientiert ist“ (Kolodej 2008: 65), Schikanen innerhalb der Organisation verhindert werden, denn es wirkt präventiv. Dieser Führungsstil bietet Mitwirkungsmöglichkeiten, hebt das Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen und lässt somit die Arbeitszufriedenheit steigen (vgl. Kolodej 2008: 66). Die Führungskraft ist Teil des Teams und die Kommunikation zwischen ihr und den MitarbeiterInnen sehr intensiv (vgl. Heß/ Mola 2003: 126). „Wenngleich 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.“ (Kolodej 2008: 67) Auch Heß und Mola (2003) sehen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen innerhalb des Kooperativen Führungsstils als Grund dafür, warum dieser die wenigsten Mobbinghandlungen aufweist. „Positiv sind auch die Effekte auf die organisationspsychologischen Ziele. Die Einstellung der Mitarbeiter/innen zu ihrer Arbeit und der Umgang miteinander können so positiv beeinflusst werden.“ (Heß/ Mola 2003: 130) Allgemein lässt sich sagen, dass Führungskräfte, führen sie nun autoritär, laissez-faire oder kooperativ, Mobbingvorfälle innerhalb des Unternehmens vermeiden und die Produktivität innerhalb der Organisation steigern können (vgl. Hirigoyen 2007: 333). Mobbing-Experte Hoffmann (2016) sieht die strikte Einteilung der Führungskraft in die bereits genannten Stile jedoch als problematisch an, denn „es ist auch nicht gut zu sagen, dieser Führungsstil ist gut und jener ist schlecht, sondern man muss den Führungsstil immer anpassen an die Mitarbeiter und an die Situation.“ (Hoffmann 2016: Z. 296-298, *Anhang*) Dies bestätigen auch die Untersuchungen des deutschen Institutes for Situational Training + Services (2016): „Seit Jahrzehnten sind Management-Experten auf der Suche nach dem ‚besten‘ Führungsstil, obwohl die Forschung eindeutig darauf hinweist, dass es keinen „Allzweck-Führungsstil“ gibt. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Verhalten den Erfordernissen der jeweiligen Situation an.“ (Institute for Situational Training + Services 2016: online)

Einen guten Überblick über die verschiedenen Führungsstile bietet ein Modell, das die verschiedenen Führungsstile durch ihre Charakteristika voneinander abgrenzt und somit messbar macht (siehe *Abbildung 2 Überblick Abgrenzung der Führungsstile*).

<i>Führungsstile</i>			
<i>obrigkeitlich</i>	<i>bürokratisch</i>	<i>kooperativ</i>	<i>demokratisch</i>
Beruht auf einem Befehls- und Gehorsamsverhältnis zwischen den Führenden und den Untergebenen.	Versachlichung und Aufspaltung der Führung in spezialisierte Kompetenzträger, im Instanzenweg in mehrere Führungsebenen hierarchisch gegliedert.	Führende geben einen Teil ihrer Kompetenz an die Untergebenen ab. Die Delegation geschieht nach fachlichen Gesichtspunkten und erfolgt auf der Basis einer durch die Führung vorgegebenen Strategie.	Aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen. Gemeinsame Zielplanung; die Führung fügt sich in die Gruppe ein. Die Entscheidung wird durch die Gruppe getroffen.
Entscheidung und Kontrolle erfolgen zentral, die Ziele werden per Befehl erteilt.	Entscheidungen werden auf dem Instanzenweg und durch die Kompetenzträger getroffen. Die Ziele werden nach formalen Regeln (Anweisungen) vorgegeben.	Die Kontrolle ist mäßig zentralisiert. Sie erfolgt auf der Basis von Zielvereinbarungen und unter Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Im Mittelpunkt stehen allerdings die Unternehmensziele.	Auch die Kontrolle der Zielerreichung ist dezentral, d.h. die Gruppe kontrolliert die Erreichung ihrer Ziele, die sie in Gruppendiskussionen vereinbart hat, selbst.
Es ist kein Raum für Kommunikation der Mitarbeiter/innen mit den Vorgesetzten und auch kaum Raum für die aufgabenorientierte Kommunikation unter den Mitarbeiter/innen selbst.	Dies erfordert ein Mindestmaß an Interaktion, die jedoch hierarchisch erfolgt.	Entsprechend kann hier von mäßiger Interaktion gesprochen werden.	Darum ist die Interaktion und Kommunikation sehr intensiv.
Dieser Führungsstil kann in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, nicht erfolgreich sein.	Dadurch ist der Führungsstil sehr inflexibel und kann in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, nur einen mäßigen Erfolg bringen.	Zielvereinbarungen sind eine wichtige Grundlage, um in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, erfolgreich zu arbeiten.	Dieser Führungsstil ist für die Erreichung eines mittel- und langfristigen Unternehmenserfolgs der beste, weil keine Ausrichtung auf die kurzfristige Gewinnmaximierung erfolgt.

Abbildung 2: Überblick Abgrenzung der Führungsstile (Heß/ Mola 2003: 126)

7.2 Unternehmens- und Führungstypologien

Eng verbunden mit den verschiedenen Führungsstilen sind die Unternehmens- und Führungstypologien, in denen diese eingebettet sind. Es lassen sich drei Arten von Unternehmen definieren, die, sofern eines der Subsysteme nicht funktioniert, Mobbing begünstigen können. Die *professionelle Organisation* (= kulturelles Subsystem): „In ihr sind die Werte und Leitideen der Organisation und die Lernprozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [sic!] bestimmend für die Kernprozesse der Organisation, wenn sie schöpferisch Leistungen erbringen will.“ (Glasl 2004: 142f.) Die *Dienstleistungsorganisation* (= soziales Subsystem): In diesem Unternehmenstypus ist das Arbeitsklima und die Beziehungen zwischen den ArbeitnehmerInnen „Voraussetzung für eine qualitativ

befriedigende Dienstleistung.“ (Glasl 2004: 143) Und die *Produktorganisation* (= technisch-materielles Subsystem): „In ihr kommt es bei den Kernprozessen auf physische Arbeit an. Die Leistungsorganisation ist auf ein physisch-materielles Produkt ausgerichtet.“ (Glasl 2004: 143) So unterschiedlich wie die Charaktere selbst, sind auch die in der Fachliteratur festgelegten Typologien der Führungskräfte. So unterscheiden Fuchs und Huber (2009: 57) zwischen dem *Autonomen* (= der Narzisst), dem *Beziehungs-orientierten* (= der Depressive), dem *Kontroll- und Ordnungsorientierten* (= der Zwanghafte) und dem *Stimulanz-orientierten* (= der Egozentriker bzw. Hysteriker). Während der *Autonome* von seiner besonderen Leistungsfähigkeit überzeugt ist, in Größenfantasien schwelgt und jegliche Kritik als Angriff begreift und sogar verwehrt, legt der *Beziehungsorientierte* Typus Wert auf Begeisterung, Motivation und Teamgeist und zeichnet sich durch Menschenfreundlichkeit gegenüber seinen ArbeitnehmerInnen aus (vgl. Fuchs/ Huber 2009: 57). Der *Kontroll- und Ordnungsorientierte* „mag keine Veränderungen [...], interpretiert Regelverletzungen als Illoyalität [und] [...] ist zuverlässig und berechenbar.“ (Fuchs/ Huber 2009: 57) Der *Stimulanz-orientierte* instrumentalisiert seine MitarbeiterInnen für seine eigenen Wünsche und Vorstellungen und sucht stets neue Herausforderungen in seiner Rolle als Führungskraft (vgl. Fuchs/ Huber 2009: 57). Für Fuchs und Huber (2009: 137) können Mobbingvorfälle nur im *Beziehungsorientiertem* Typus präventiv, d.h. durch das Setzen von Präventionsmaßnahmen verhindert werden. Brinkmann (2002: 80) erweitert Fuchs' und Hubers (2009: 57) Einteilung um einen Typus, denn er nennt zusätzlich zu den bereits genannten Typen die *schizoide* Führungspersönlichkeit. Diese gilt als „‘kontaktgestört‘ und in ihrer *Kommunikationsfähigkeit* als *eingeschränkt*. [...] Schizoide Führungskräfte kommunizieren i. d. R. zweckrational, d. h. ohne Interesse an der individuellen Situation ihrer Mitarbeiter.“ (Brinkmann 2002: 80, H.i.O.) Im Unterschied dazu typisiert Jung (2009: 102-120) in *unabhängige, fürsorgliche, beherrschte* und *lebhaft* Führungskraft.

8 ArbeitnehmerInnen in österreichischen Unternehmen

Neben der Führungskraft, den Führungsstilen und Unternehmens- und Führungstypologien spielen aber auch der Charakter der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eine maßgebliche Rolle, wenn es darum geht, ob es innerhalb eines Unternehmens überhaupt zu Mobbinghandlungen kommen kann und wie mit Konflikten, im Speziellen mit Mobbing, umgegangen wird.

8.1 ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeiten

Bei der Benennung von ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeiten zeigt sich Uneinigkeit unter den AutorInnen: Um ArbeitnehmerInnen besser zu verstehen, entwickelte der amerikanische Psychoanalytiker Michael Maccoby (2015: o.S.), wie bereits erwähnt, die vier typischen MitarbeiterInnen-Charaktere („das Mitarbeiter-Viereck“) mit dem dominanten, stetigen, initiativen und gewissenhaften Stil und ihrem jeweiligem Verhalten innerhalb eines Teams. Die „Ur-Formen“ des DISG-Persönlichkeitsprofils entwickelten William Moulton Marston und John Geier bereits vor über 80 Jahren (vgl. Jung 2009: 31). Menschen mit einem *dominanten* Stil versuchen schnell Ergebnisse zu erzielen, sind sehr stark problemlösungsorientiert, bevorzugen Unabhängigkeit und vielseitige Tätigkeiten, haben Spaß an Wettbewerb und Herausforderungen, treffen äußerst schnell Entscheidungen, lieben es ihr Umfeld zu kontrollieren, besitzen eine starke Willenskraft und sind sehr zielstrebig (vgl. Benecke 2015: online). Die *initiativen* ArbeitnehmerInnen lieben das Arbeiten im Team, versuchen andere KollegInnen zu motivieren, handeln spontan und sind voller Tatendrang und Energie (vgl. Benecke 2015: online). Menschen mit dem *stetigen* Verhaltensstil scheuen große Veränderungen, schaffen gerne ein berechenbares, organisiertes Umfeld, lieben ein stabiles und harmonisches Arbeitsklima, Sicherheit, klare Vereinbarungen und vorhersehbare Abläufe bei der Arbeit. Der *gewissenhafte* Stil lässt sich wie folgt zusammenfassen:

„Menschen, bei denen der gewissenhafte Verhaltensstil besonders ausgeprägt ist, bevorzugen Ordnung, Disziplin und eine sachliche Atmosphäre, um Dinge in guter Qualität erledigen zu können. Sie bemühen sich, Dinge sorgfältig zu analysieren um dann hohe Standards zu erreichen. Dabei sind sie sich selbst und anderen gegenüber recht kritisch. Ihre Vorgehensweise ist systematisch, präzise und berücksichtigt alle wichtigen Details, in die sie sich allerdings oft zu verlieren drohen.“ (Benecke 2015: online)

Jung (2009: 31) betont in seinen Ausführungen, dass das DISG-Persönlichkeitsmodell ein Handlungs- mit einem psychologischen Wahrnehmungsmodell verbindet und als Instrument

zur situativen Verhaltensmessung besonders gern in Unternehmen eingesetzt wird. Während der *dominante* Persönlichkeitstypus geprägt wird von „extravertierten und aufgabenorientierten Verhalten“ (Jung 2009: 32) und „die Effektivität und die Unabhängigkeit“ im Mittelpunkt stehen, sind die Motivation und das Überzeugen anderer kennzeichnende Merkmale des *Initiativen* (vgl. Jung 2009: 32). Der *stetige* ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeitstypus „verhält sich menschenorientiert und introvertiert. Menschen mit einem hohen Stetig-Anteil gehen auf andere zu, aber sie verhalten sich zurückhaltender als Menschen mit hohem Initiativ-Anteil. Er ist besonnen, unterstützt, stimmt zu, nimmt Rücksicht und sucht echte Beziehungen. Im Mittelpunkt stehen die Harmonie und die Vernunft.“ (Jung 2009: 32)

Das Hauptaugenmerk der gewissenhaften Arbeitnehmerin bzw. des gewissenhaften Arbeitnehmers liegt in der Effizienz und Struktur, Ärger will unbedingt vermieden werden und Präzision und Genauigkeit bei der Arbeit sind primäre Ziele. Aufgrund der Komplexität des menschlichen Charakters können sich hier auch „Mischformen“ dieser vier Strukturen ergeben, die Praxis zeigt jedoch, dass sich die meisten Menschen intuitiv einem dieser Verhaltensmuster zuordnen können. Eine präzisere Einschätzung der Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers kann zu einer besseren Internen Kommunikation führen und somit zu einer Reduktion von Konfliktpotenzialen und Mobbinghandlungen im Vorfeld. Zudem erhöhen sich Motivation und Effektivität der Arbeit, wenn die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer genau auf ihren bzw. seinen Charakter zugeschnittene Arbeitsaufgaben erledigen kann. (Vgl. Jung 2009: 32)

Neben dem DISG-Persönlichkeitsmodell existieren auch weitere Charakterprofile, die innerhalb von Unternehmen zur Optimierung der Leistungsfähigkeit angewandt werden. So beschreibt u.a. das Team Management Profil (kurz: TMP) das Team- und Arbeitsverhalten der ArbeitnehmerInnen. Für ein erfolgreiches Team oder Projekt lassen sich folgende Teamrollen identifizieren: der *Berater*, *Innovator*, *Promoter*, *Entwickler*, *Organisator*, *Umsetzer*, *Überwacher* und *Stabilisator* (vgl. Jung 2009: 34f.). „Das **INSIGHT-MDI-Verfahren** analysiert die menschlichen Verhaltens- und Wertpräferenzen sowie die Kompetenzen des einzelnen Menschen.“ (Jung 2009: 36, H.i.O.) Es lassen sich insgesamt acht INSIGHT-Typen ableiten: *Direktor*, *Motivator*, *Inspirator*, *Berater*, *Unterstützer*, *Koordinator*, *Beobachter* und *Reformer* (vgl. Jung 2009: 37). Wie nun mit Konfliktsituationen umgegangen wird, ist jedoch von Persönlichkeit zu Persönlichkeit verschieden. So konstatieren Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff (2002: 120), dass Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz und mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Konfliktanalyse und

Konfliktbewältigung in der Regel bessere Möglichkeiten besitzen, Mobbing entgegenzuwirken. Die AutorInnen (Meschkutat/ Stackelbeck/ Langenhoff 2002: 120) weisen außerdem darauf hin, dass es sich hierbei jedoch nicht um bestimmte Persönlichkeitsstrukturen handelt, sondern um Bewältigungsstrategien, d.h. konkret erlernte Verhaltensweisen, mit Konflikten am Arbeitsplatz konstruktiv umzugehen – Strategien, die demzufolge innerhalb des Unternehmens gelehrt und von den ArbeitnehmerInnen erlernt werden können.

9 Mobbingprävention in österreichischen Unternehmen

Das Wissen über Konfliktmanagement und Mobbing, d. h. seine Ursachen, Folgen, die einzelnen Mobbingverlaufs-Phasen, die Rechtslage in Österreich und die Persönlichkeitsstrukturen österreichischer Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen erlaubt es Präventions- und Interventionsmöglichkeiten noch gezielter und im besten Fall effektiver einzusetzen. Um Mobbingfällen konstruktiv zu begegnen und Konflikte auch nachhaltig lösen zu können, „muss in Unternehmen ein Konsens darüber vorhanden sein, welcher Umgang als fair gilt und welches Verhalten als nicht fair und diskriminierend erkannt wird.“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 15) In Österreich gibt es zwar viele Unternehmen, die Präventionsmaßnahmen in ihren Betriebsvereinbarungen, den sogenannten „Codes of Conducts“ manifestieren, jedoch wenig Wissen über passende Interventionen bereitstellen (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 16).

9.1 Präventionsmaßnahmen durch die Führungskraft

Bevor die Präventions-Möglichkeiten durch die ArbeitnehmerInnen selbst im Fokus stehen, werden innerhalb dieses Unterkapitels die Handlungsspielräume von Führungskräften beleuchtet. Präventionen umfassen Maßnahmen, „die gesetzt werden, bevor Anzeichen von Mobbing überhaupt sichtbar werden und die Mobbing vermeiden (Primär-Prävention).“ (Fonds Gesundes Österreich 2011: 12) Noch präziser definieren Schwickerath und Holz (2012) die Primär-Prävention.

„Prävention soll hier verstanden werden im Sinne einer Primärprävention als Maßnahme oder Verhaltensweise innerhalb einer Organisation, die geeignet scheint, eine Eskalation von Konflikten und damit auch die Entstehung von möglichen Krankheiten bei den Betroffenen zu verhindern.“ (Schwickerath/ Holz 2012: 26)

Diese Primär-Prävention sollte immer auch eine „Analyse und Bestimmung der Risikofaktoren sein.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 14) Prävention ist meist in drei Schritte unterteilt: Mobbing vermeiden (Primär-Prävention), Mobbing früh erkennen (Sekundär-Prävention) und Mobbing behandeln (Tertiär-Prävention) (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 12). So vielfältig die Ursachen für Mobbing in Unternehmen sein können, so „differenziert und umfangreich“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 14) müssen auch die (Präventions-)Maßnahmen dagegen sein (siehe *Kapitel 6.1 Ursachen & Folgen von Mobbing*). „MitarbeiterInnen, direkte Vorgesetzte, Management und der Betriebsrat können je nach Entscheidungsebene und Handlungsspielraum aktiv dazu beitragen, Gewalt [aber

auch Mobbing] bereits im Vorfeld zu verhindern.“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 14) Primär-Prävention in Unternehmen kann in folgenden sechs Punkten erfolgen und wird vorrangig von der Führungskraft getragen:

- Umfassende Information zum Thema Mobbing für alle MitarbeiterInnen aus allen Hierarchiegruppen (= Sensibilisierung)
- Trainings zur Konfliktbewältigung und wertschätzende Kommunikation,
- Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur
- ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung
- Vereinbarungen zum Schutz vor Diskriminierung
- Betriebliche Anlaufstellen (z.B. Betriebsrat, Vertrauensperson usw.). (Vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 12)

Durch die Information und Aufklärung über Mobbing, beginnend bei den Führungskräften, wird im Rahmen der Sekundär-Prävention für „Enttabuisierung und Bewusstseinsbildung“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 15) gesorgt. So sehen Schwickerath und Holz (2012) folgende Maßnahmen als essentiell an um gegen Mobbing zu arbeiten: „Sinnvolle Mitarbeiterbefragungen, die Einrichtung von Gesundheitszirkeln, angemessene Fortbildungsangebote im Sinne von Informationen zur besseren Stressbewältigung [...] oder zum Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen [...].“ (Schwickerath/ Holz 2012: 26) Primär-, aber auch Sekundär-präventive Maßnahmen müssen vor allem von der Geschäftsleitung und/ oder dem Betriebsrat so früh wie möglich gesetzt werden, um betriebliche, aber auch persönliche Beeinträchtigungen zu vermeiden (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 7, 14). Auch Fuchs und Huber (2009: 61) schreiben die Verantwortung Präventionsmaßnahmen zu treffen der Führungskraft zu. Auch Brinkmann (2002: 160) fügt ein simples, aber in der Praxis besonders effektives Element der Mobbing-Prävention hinzu: ein regelmäßiges persönliches MitarbeiterInnengespräch, das Teil Interner Kommunikation sein sollte. Für Hirigoyen (2007) sind präventive Maßnahmen, die erst in dem Unternehmen durchgeführt bzw. angeboten werden, zu spät gesetzt. Sie fordert, dass Prävention bereits in den Schulen, d. h. in der Erziehung gelehrt wird. „Man lehrt sie [den Kindern] Gewalt, Ignoranz und Heuchelei. Wir geben vor, ihnen beizubringen, wie man sich im Leben zur Wehr setzt, während wir sie in Wahrheit nur in eine Rüstung stecken.“ (Hirigoyen 2007: 341) Während vor allem die WKO (2014), das Fonds Gesundes Österreich (2011, 2012) und die Bundesarbeitskammer et al. (2014), eher die ArbeitgeberIn dazu

auffordern präventive Maßnahmen zu setzen, appelliert Chlestil (2013) an „alle AkteurInnen in den Unternehmen, von den ArbeitgeberInnen sowie den Personalverantwortlichen über die Betriebsratsmitglieder, Behindertenvertrauenspersonen sowie Präventivkräfte bis hin zu den Beschäftigten“ (Chlestil 2013: 3) zu handeln. Schwickerath und Holz (2012: 26) konstatieren, dass neben Human Resources (kurz: HR), d.h. der Personalabteilung des Unternehmens die u.a. für die Auswahl von neuen MitarbeiterInnen zuständig ist, vor allem sogenannte Frühwarnsysteme eine essentielle Rolle spielen. Dazu zählen: „Beobachtung des Krankenstandes, den spezifischen Verlauf der Arbeitsunfähigkeit nach Festtagen oder im Zusammenhang mit Brückentagen, abnehmende Teilnahme an Betriebsfeiern wie Betriebsausflug oder Weihnachtsfeiern.“ (Schwickerath/ Holz 2012: 26)

9.2 Präventionsmaßnahmen durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer

Die AK Salzburg (2006: 18) weist darauf hin, dass es in erster Linie im Aufgabenbereich der Führungskraft liegt, die Arbeitsorganisation bzw. die Arbeit selbst so zu gestalten, dass Konflikte konstruktiv verhindert werden können. Auch Hoffmann (2016: Z. 24-31, *Anhang*) schreibt die Entscheidung, welche Ausmaße Konfliktmanagement im Unternehmen annehmen soll (z.B. wie oft Schulungen bzw. Seminare zu dieser Thematik pro Jahr stattfinden) ganz klar der Führungskraft zu. Zudem betont der Mobbing-Experte (2016):

„Aber das andere ist das Arbeitnehmerschutzgesetz, das besagt, dass der Arbeitgeber für die Gesundheit der Mitarbeiter verantwortlich ist und er hat alles zu tun, diese auch zu gewährleisten. Also Arbeit so zu gestalten, Schutzmaßnahmen herzurichten, das die Leute nicht verletzt werden. Das Spannende ist in dem Arbeitnehmerschutzgesetz steht jetzt, dass unter Gesundheit physische und psychische zu verstehen ist. Also nicht nur Physische. Es geht um das Thema wie schaut die Arbeit an sich aus, das heißt die Arbeitssituation, die Inhalte und da hast du das Thema Konflikte dabei.“ (Hoffmann 2016: Z. 26-33, *Anhang*)

Würde die Führungskraft vor dem Hintergrund des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes von vornherein eine bestimmte Konfliktkultur innerhalb des Unternehmens definieren und betonen, dass die ArbeitnehmerInnen sich ohne Ausnahme daran halten müssen, könnte Mobbing am Arbeitsplatz verhindert werden (vgl. Hoffmann 2016: Z. 35-37, *Anhang*). Essentiell ist hier aber nicht nur der Umgang der Führungskraft mit Präventionsmaßnahmen, sondern auch der Umgang der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers, denn: „Notwendig ist es aber auch, dass Arbeitnehmer als Gruppe bzw. in ihrer Gesamtheit **Haltung, Standfestigkeit und Fairness** an den Tag legen und miteinander festlegen, dass nicht alles in einer Gruppe geduldet wird, sondern dass es

einen Anspruch an die Qualität der Gruppe gibt, der umgesetzt wird.“ (AK Salzburg 2006: 18, Herv. d. Verf.) Während sich in der Literatur etliche Präventionsmaßnahmen für Führungskräfte finden (siehe *Kapitel 9.1 Präventionsmaßnahmen durch die Führungskraft*), werden für die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer meist erst Handlungsmöglichkeiten erläutert, wenn es bereits zu Mobbing gekommen ist. Dies bestärkt die These, dass die Hauptverantwortung hinsichtlich Mobbingprävention vorrangig der Führungskraft zukommt (vgl. Auer 2014: 58).

So kann der Umgang mit Konflikten durch Seminare, den Einsatz von Coaches, Supervisor, Mobbingbeauftragten oder MediatorInnen trainiert und anschließend mit dem erlernten fachspezifischen Wissen interveniert werden. Wichtig für ein Unternehmen sei aber vor allem die Schaffung eines Konflikt-Bewusstseins, so Hoffmann (vgl. 2016: Z. 197-198, *Anhang*).

10 Mobbingintervention in österreichischen Unternehmen

Für Heider (2016: 7) ist eine möglichst frühzeitig einsetzende, präventive Intervention notwendig, um die Gesundheit sowohl der Führungskräfte, als auch die der ArbeitnehmerInnen zu gewährleisten. Kommt es trotz der Primär- und Sekundär-Prävention dennoch zu Mobbinghandlungen innerhalb des Unternehmens, so muss dieser Konflikt so rasch wie möglich gelöst werden – sowohl auf der Seite der Führungskraft, als auch auf der der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers. Es lässt sich sagen, dass die Tertiär-Prävention, d. h. das Behandeln von Mobbing, bereits Teil der Intervention ist (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 12). Hoffmann (2016) betont im Rahmen des Experteninterviews, dass Prävention bereits eine Art der Intervention darstellt. In der Praxis bedeutet dies:

„Ich greife ja schon ein in einen Arbeitsablauf, indem ich sage, passt's auf zwei Stunden Workshop, dann müssen die sich die Zeit einmal freischaufeln und so weiter und dann erwarte ich das von denen. Intervention heißt auch, Sie versuchen ihr Wissen, ihr Verhalten unter Anführungsstrichen zu beeinflussen. Das ist dann schon eine Intervention.“ (Hoffmann 2016: Z. 316-320, *Anhang*)

Demzufolge lassen sich Prävention und Intervention nicht strikt voneinander trennen, sondern werden innerhalb eines Unternehmens idealerweise gekoppelt verwendet, um Mobbing vorzubeugen und effektiv entgegenzuwirken.

10.1 Interventionsmaßnahmen durch die Führungskraft

Prager und Hlous (2006: 91) unterscheiden zwischen Interventionen auf persönlicher und organisatorischer Ebene. Auf der organisatorischen Ebene kann die Führungskraft u.a. durch „erhöhte Wachsamkeit; konstruktive, transparente und lösungsorientierte Konfliktkultur; Machteingriffe; Arbeitsgestaltungsmaßnahmen; Gemeinsame Aktivitäten des Teams; Gemeinsame Gespräche in Anwesenheit der Führungskraft; Einbinden/ Unterstützung neutraler Mitarbeiter durch Führungskräfte; Versetzungen [und] Unterstützung durch externes Fachpersonal“ (Prager/ Hlous 2006: 91) intervenieren. Auf persönlicher Ebene können Führungskräfte Mobbingopfer dahingehend unterstützen, als dass sie Grenzen gegenüber den TäterInnen ziehen (z.B. Verwarnung) und eine Veränderung der Arbeitssituation (z.B. Arbeitsplatz anderswo einrichten) herbeiführen (vgl. Prager/ Hlous 2006: 91f.). Um gezielt Interventionen setzen zu können, muss zudem eine Unterscheidung zwischen „heißen“ und „kalten“ Konflikten getroffen werden (vgl. Glasl

2004: 77-86). Bei Mobbing eskaliert „der Konflikt [...] nicht auf heisse Art sondern kalt und verdeckt, dadurch wird er erst spät wahrgenommen, wenn er schon *Eskalationsstufe 3 Taten statt Worte!* erreicht hat, eine Person erlebt, dass sie von einer ganzen Gruppe [bzw. von einer Person] angefeindet wird und die Einzelperson nimmt sich selbst zu 100% nur als Opfer wahr, während sie die anderen [bzw. den anderen] zu 100% als Täter erlebt.“ (Glasl 2004: 90) [siehe *Kapitel 10.1.2 (De-)Eskalationsmodell nach Glasl*]. Die Führungskraft kann mit relativ einfachen Mitteln Mobbingfällen entgegenwirken: Unterstützung der Mobbingopfer durch eine Dienstfreistellung, regelmäßige MitarbeiterInnengespräche, Klarstellung der Einstellung gegenüber Mobbing, Konfliktregeln festlegen, Transparenz und Klarheit im Führungsstil und Ausformulierung klarer Ziele und Verantwortlichkeiten (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 37). Hirigoyen (2007) kritisiert, dass die Führungskräfte heutzutage zwar von Ethik sprechen, sich in der Praxis aber immer weniger Beispiele von ethischem Verhalten innerhalb eines Unternehmens wiederfinden. „Machen wir uns nichts vor, auch wenn manche Chefs es ehrlich meinen, wenn sie von moralischen Werten oder von Ethik sprechen, sind es für andere nur leere Worte, die ihnen ein gutes Gewissen verleihen oder es ihnen ermöglichen, ihr Image zu bewahren.“ (Hirigoyen 2007: 338) Auch für Nass und Müller-Vorbrüggen (2003: 2) müssen ethisches Verhalten und Vertrauen gegenüber Führungskräften gewährleistet sein, um eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu ermöglichen und Konfliktpotenzial zu lindern. Die wichtigste Frage, die sich die Führungskraft selbst stellen sollte, um zukünftige Mobbinghandlungen gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist für Edmüller und Jiranek (2010): „Wie konnte es in ‚meinem‘ Team mit mir als Vorgesetzten so weit kommen?“ (Edmüller/ Jiranek 2010: 282)

10.1.1 Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg

Marshall Rosenberg definierte in den 1960er Jahren das sogenannte *Modell der Gewaltfreien Kommunikation* und beschreibt dabei die vier Komponenten *Beobachtungen*, *Gefühle*, *Bedürfnisse* und *Bitten*. Das Ziel dieses Konzeptes ist die Zufriedenstellung beider Konfliktparteien. Voraussetzung für die Lösung des Problems ist das Eliminieren, um gemeinsam einen Kompromiss zu finden. „[...] Zum einen handelt es sich um eine Kommunikationstechnik, mit deren Hilfe sich Konflikte deeskalieren lassen; und zum anderen ist es eine Haltung, die sich auf gegenseitigen Respekt und gegenseitige Wertschätzung gründet.“ (Hempel/ Hempel 2013: 28) Der erste Schritt („Beobachtungen“) beschreibt das Aufzeigen von Unstimmigkeiten, die das Wohlbefinden des Einzelnen beeinträchtigen. Die Fragen *Wie stellt sich uns die Wirklichkeit dar? Was können wir daraus*

schließen? Wie nehmen wir war und wie kategorisieren wir? bilden somit die Vorstufe des Konfliktes. Ziel ist es keine Verallgemeinerungen zu äußern, denn es wird beobachtet, ohne zu bewerten und zu verurteilen. Der zweite Schritt („Gefühle“) befasst sich mit dem Zusammenhang von Gefühlen und Beobachtung bzw. Erfahrung. Hier stellt sich die Frage *Was brauche bzw. wünsche ich mir in einer Beziehung?* Der dritte Schritt („Bedürfnisse“) beschreibt die Werte, Wünsche, aus denen Gefühle entstehen und thematisiert die Beschreibung des Bedürfnisses, das dem Gefühl zugrunde liegt. Der vierte Schritt („Bitten“) beschäftigt sich mit der konkreten Handlung, um den Konflikt zu lösen (vgl. Hempel/ Hempel 2013: 29). Es geht um das Mitteilen einer Bitte, die nur dann aufrichtig ist, „wenn sie demjenigen, an den sie gerichtet ist, eine Entscheidungsfreiheit zubilligt und weder ausgesprochen noch unausgesprochen ein *Sollte* [...] oder ein *Müsste* [...] enthält.“ (vgl. Hempel/ Hempel 2013: 29, H. i. O.)

10.1.2 (De-)Eskalationsmodell nach Glasl

Kennt die Führungskraft die einzelnen Eskalationsstufen, so kann diese gezielt Interventionsmaßnahmen setzen, um Konflikte, die in Mobbing ausarten können, zu eliminieren. Friedrich Glasl beschrieb bereits in den 1970er Jahren insgesamt neun Phasen zunehmender Konflikteskalation, die ineinander übergehen und sich demzufolge nicht strikt voneinander trennen lassen: die Stufen 1-3 (1. Hauptphase der Eskalation; „Verstimmung“; win-win-Situation), die Stufen 4-6 (2. Hauptphase der Eskalation; „Schlagabtausch“; win-lose-Situation) und die Stufen 7-9 (3. Hauptphase der Eskalation; „Vernichtung“; lose-lose-Situation) (vgl. Glasl 2004: 234). In der 1. Stufe („Verhärtung; „Es wird kälter“) gibt es gute Chancen, dass beide Parteien den Mobbingvorfall konstruktiv zu lösen (vgl. Edmüller/ Jiranek 2010: o. S.).

Da der Konflikt bereits über den interpersonalen Konflikt hinausgetragen wird, liegt nun die Verantwortung der Führungskraft in der Absteckung der organisatorischen Rahmenbedingungen. In der 2. Stufe („Debatte und Polemik“, „Verbales Pingpong“) sind die Beteiligten nicht mehr in der Lage den Standpunkt des jeweils anderen sachlich, d.h. objektiv betrachtet, zu verstehen und reden aneinander vorbei. Stufe 3 („Taten statt Worte!“, „Ab jetzt wird gehandelt“) beschreibt eine körperliche Abwehrhaltung, verletzendes Verbalattacken zwischen MobberIn und Mobbingopfer und der Konflikt wird immer mehr nach außen getragen, d. h. auch die anderen MitarbeiterInnen bekommen den Mobbingvorfall direkt mit und können somit auch hineingezogen werden. (Vgl. Glasl 2004: 242-252)

„Der Schwerpunkt der Auseinandersetzung verlagert sich zusehends auf die *non-verbale* Kommunikation.“ (Glasl 2004: 252, H. i. O.) Im Rahmen der 4. Stufe („Sorge um Image und Koalition“, „Gemeinsam bin ich stärker“) „verbünden“ sich die beiden Parteien mit anderen MitarbeiterInnen, ihren FreundInnen etc. (vgl. Glasl 2004: 253). Wichtig für die Führungskraft zu diesem Zeitpunkt ist, sich trotz der Interventionsmöglichkeiten emotional von den beiden Streitparteien abzugrenzen. „Da viele *Gefühle* im Spiel sein können, darf der Vorgesetzte sich nicht zu tief in Konflikte hineinbegeben, weil er dadurch seine eigene Position gefährdet und das Opfer von Mitarbeiter-Mobbing [sprich: Staffing] werden kann.“ (Brinkmann 2002: 110, H.i.O.) In der 5. Stufe („Gesichtsverlust“, „Jeder soll sehen, was das Gegenüber für ein Schuft ist“) gibt das Mobbingopfer die Schuld nicht mehr nur der Mobberin bzw. dem Mobber, sondern fühlt sich auch von anderen MitarbeiterInnen und/oder der Führungskraft im Stich gelassen. „In dieser Phase kann sich der Vorgesetzte auf das Führen konzentrieren, die Prozesse beobachten und moderierend eingreifen.“ (Brinkmann 2002: 111) Stufe 6 („Drohstrategien“, „Wer nicht hören will, muss fühlen“) beschreibt offen ausgesprochene Drohungen am Arbeitsplatz (vgl. Glasl 2004: 292). Die 7. Stufe („Begrenzte Vernichtungsschläge“, „Dem/der zeige ich es jetzt“) lässt sich zusammenfassen als: „[...] die (gegenseitigen) Zerstörungsschläge auf Methoden und Instrumente der Organisation, auf Prozeduren sowie die finanzielle Position des Unternehmens, oft auch auf die Legalitätsbasis einer Organisation.“ (Glasl 2004: 293) In der 8. Phase („Zersplitterung“, „Zerstörung“) kommt es zur gezielten „Vernichtung“ der anderen Partei: „Zerstören der Lebensfähigkeit – am liebsten mit langfristig nachhaltigen Wirkungen – wird zum Ziel an sich.“ (Glasl 2004: 299) Im Rahmen der 9. und letzten Eskalationsstufe („Gemeinsam in den Abgrund“) kommt es zu einer Schadenszufügung um jeden Preis und eine Versöhnung ist nicht mehr möglich. In der Praxis, so Experte Hoffmann (2016: Z. 93-95, *Anhang*), ist Glasls Modell sehr hilfreich, da vor allem MitarbeiterInnen der Personalabteilung durch die Einteilung in verschiedene Eskalationsstufen sehen können, ob sie den Fall noch selbst lösen können oder doch externe Hilfe benötigen. Neben dem Intervenieren durch die Führungspersönlichkeit, gibt es aber auch Handlungsmöglichkeiten für die ArbeitnehmerInnen selbst, sei es nun betroffen als Mobbingopfer, als MobberIn oder als Beteiligte/r.

10.2 Interventionsmaßnahmen durch die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer

Mobbing-Experte Hoffmann (2016: Z. 179, *Anhang*) betont, dass sich die Betroffene bzw. der Betroffene zuerst im Klaren werden muss, ob sie bzw. er überhaupt gemobbt wird und in weiterer Folge das direkte, persönliche Gespräch mit der Mobberin bzw. dem Mobber suchen, um gleich von Anfang an eine Warnung auszusprechen. Wenn das Mobbing nicht aufhört, so wird umgehend die Führungskraft informiert. Das sieht die AK Salzburg ähnlich: „Es geht darum anzufangen, die eigene Rolle zu definieren, den Spielstand zu analysieren, eigene Spielregeln zu entwerfen und nach Spielleitern und Schiedsrichtern Ausschau zu halten. [...] Bevor an mögliche Vorgangsweisen zu denken ist, geht es immer darum, die Situation gründlich zu analysieren.“ (AK Salzburg 2006: 20)

Es existieren sehr unterschiedliche Verhaltensansätze für ArbeitnehmerInnen, um Mobbing am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Die Arbeiterkammer Salzburg (2006: 19ff.) schlägt zwei zentrale Vorgehensweisen vor: *der Lösung des Mobbingproblems Priorität geben* und sich *Zeit nehmen für Analyse, Strategie und Zielfindung*. Mobbingopfer haben aufgrund der ständigen Kränkung, Schikane und Demütigung durch die TäterInnen oft ein Ohnmachtsgefühl, das anfangs zu Verdrängung führen kann. Durchbrechen lassen sich Mobbinghandlungen allerdings nur durch aktive Gegenwehr (vgl. AK Salzburg 2006: 19). Auch für Hoffmann (2016) ist wichtig, dass sich das Mobbingopfer aus der defensiven in eine offensive Rolle begibt: „Mein Ziel in der Beratung war immer, dass die Leute, ich sage es simpel, Boxhandschuhe angezogen bekommen, symbolisch, und dann zurückschlagen, weil du kannst das nur mehr regeln, indem du dem anderen signalisierst, wenn du das noch einmal machst, dann bin ich beim Richter und dann sehen wir uns vor Gericht.“ (Hoffmann 2016: Z. 125-129, *Anhang*)

Doch was tun, wenn ein Gespräch mit der Mobberin bzw. dem Mobber nicht mehr ausreicht? Der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer bietet sich als Interventionsmöglichkeit das Suchen von Gesprächs- und BündnispartnerInnen an. Ist in einem Unternehmen ein Betriebsrat existent, so sollte das Mobbingopfer als erste AnsprechpartnerInnen für Mobbingvorfälle die Betriebsmitglieder aufsuchen. Es empfiehlt sich auch ein Mobbing-Tagebuch, d.h. eine detailreiche, schriftliche Dokumentation des Mobbingablaufes zu führen, die einerseits als Auseinandersetzung mit dem eigenen Empfinden, andererseits als Beweismittel dienen kann. (Vgl. AK Salzburg 2006: 22f.)

Auch Experte Hoffmann (2016: Z. 189-192, *Anhang*) sieht in einem Mobbing-Tagebuch, aber auch dem Sammeln von E-Mails von der Mobberin bzw. dem Mobber hilfreiche Mittel, um gegebenenfalls vor Gericht „Beweise“ vorzulegen. Hoffmann (2016) spricht im Rahmen des Experteninterviews auch die Konfliktfreudigkeit der gemobbtten Arbeitnehmerin bzw. des gemobbtten Arbeitnehmers an, die bei der Konfliktlösung eine essentielle Rolle spielt.

„[...]da spielt dann natürlich die Persönlichkeit eine Rolle, wie konfliktfreudig ist man, weil da gibt's ja Leute, die man berät und die Schritte erklärt, die aber zweifeln, Angst haben wie reagiert er. Das muss man in der Mobbingberatung alles berücksichtigen; es gibt Kampfhandlungen, man kann zu Gericht gehen etc., aber ich muss natürlich auch damit umgehen, dass ich mit dem oder der dann arbeiten muss, sozusagen der Konflikt hört dann komplett auf oder es macht jemand weiter.“ (Hoffmann 2016: Z. 147-152, *Anhang*)

Um das Ziel, d.h. die Lösung eines Konfliktes, zu erreichen, hat die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer drei Möglichkeiten: Die *kooperative Variante* beschreibt meist die erste Wahl der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers, da diese auf eine Einigung mit der Täterin bzw. dem Täter abzielt. Mobbingopfer sprechen den Konflikt direkt an und suchen gemeinsam mit der Verursacherin bzw. dem Verursacher eine beidseitig akzeptable Lösung (vgl. AK Salzburg 2006: 21). Nicht zu vergessen, so Hoffmann (2016), ist auch die essentielle Rolle der nicht unmittelbar am Konflikt beteiligten MitarbeiterInnen. „Daher sagen wir in den Trainings, liebe Mitarbeiter, wenn ihr eure Kollegen schützen wollt, dann hört auf die Gerüchte mit zu verbreiten, weil sobald ihr anfängt, die mit zu verbreiten, seid ihr schon indirekt am Mobbingprozess beteiligt [...]. Also ein gewisses Maß an **Zivilcourage** [...]“. (Hoffmann 2016: Z. 336-343, *Anhang, Herv. d. Verf.*)

Ist keine Kooperation der Beteiligten mehr möglich, so kann die *konfrontative Variante* als Intervention gesetzt werden. „Das Verhalten zielt auf die Durchsetzung von Rechten ab, Konfliktlösung steht dabei nicht mehr im Vordergrund. Zumeist werden juristische Maßnahmen gesetzt.“ (AK Salzburg 2006: 21) Als Ausweg aus der Situation, wenn das Opfer bereits psychisch und/oder physisch erkrankt ist, kann der *defensive Handlungsansatz* angesehen werden. „Der Entschluss aus dem Betrieb wegzugehen, muss umgesetzt werden und alle damit in Zusammenhang stehenden juristischen, aber auch medizinischen Fragen geklärt werden.“ (AK Salzburg 2006: 21) Hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Variante für die Betroffenen nicht eine zusätzliche psychische Belastung darstellt, da sie fälschlicherweise von diesen auch als eine Art Flucht angesehen werden kann und weitere Folgen, wie z.B. Depressionen oder Burn-Out mit sich ziehen kann (siehe *Kapitel 11. Exkurs: Stress & Burnout*). Ein Ausscheiden aus dem Unternehmen sollte dementsprechend von allen Beteiligten als letzter Ausweg angesehen werden.

10.3 (Weitere) Interventionsmaßnahmen im Überblick

Präventive Interventionen (z.B. MitarbeiterInnengespräch, Weiterbildung, Schulungen) wollen Mobbing im Vorfeld verhindern, d.h. obwohl Glasl (2004: 313) hier von Interventionen spricht, geht es bereits um Mobbing-Prävention. Gemeint sind u.a. Schulungen und Weiterbildungen zum Thema Kommunikation (auf gesundearbeit.at finden sich interessante Seminare und Kurse zu den unterschiedlichsten Themen im zwischenmenschlichen Umgang am Arbeitsplatz oder dem Umgang mit Stress und Druck für ArbeitnehmerInnen), um im Konfliktfall den Schaden möglichst begrenzt zu halten (vgl. Glasl 2004: 313). Durch *Kurative Interventionen* (z.B. Coaching oder Moderation) „soll ein bereits vorhandener Konflikt [d.h. ein Mobbingvorfall] gelöst oder begrenzt, kontrolliert oder geregelt werden.“ (Glasl 2004: 314) Das Wissen über die verschiedenen Konflikteskalationsstufen erlaubt es der Führungskraft und den ArbeitnehmerInnen selbst *De-eskalierende Interventionen* (z.B. Mediation oder Mobbingberatung) zu setzen, indem sie „[...] die gerade beobachtbaren Eskalationsmechanismen den Parteien zu Bewusstsein bringen [...] oder mit ihnen die nicht gewünschten Wirkungen ihres Handelns [zu] untersuchen und mit den eigentlichen Intentionen [zu] vergleichen.“ (Glasl 2004: 314) *Eskalierende Interventionen* (z.B. Mediation oder Mobbingberatung) können nur dann hilfreich sein, wenn der Konflikt durch eskalierende Maßnahmen noch gesteigert wird, um ihn dann konstruktiv, aber auch dauerhaft zu lösen (vgl. Glasl 2004: 315). Ist jedoch eine interne Lösung durch die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten oder die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer selbst nicht mehr möglich, so sind gezielte Maßnahmen durch eine dritte, unabhängige Person von außen (z.B. MediatorIn, MobbingberaterIn mit entsprechender Autorität) notwendig.

Abbildung 3 fasst alle möglichen Präventions- und Interventionsmaßnahmen durch die Führungskraft, aber auch durch externe Dritte im Überblick zusammen. Während der *No-Blame-Approach* sich dadurch auszeichnet, dass nicht die Mobbinghandlungen ermittelt oder thematisiert werden, sondern die Verantwortlichkeit der Beteiligten angesprochen wird, meint die *Konfrontative Intervention* im sozialen System „eine wertschätzende, partnerschaftliche, direktive, klare und couragierte Form des wechselseitigen Aufzeigens, Darstellens und Beobachtens der unterschiedlichen Meinungen, Interessen, Wertvorstellungen und emotionalen Befindlichkeiten [...]“. (Fonds Gesundes Österreich 2011: 17)

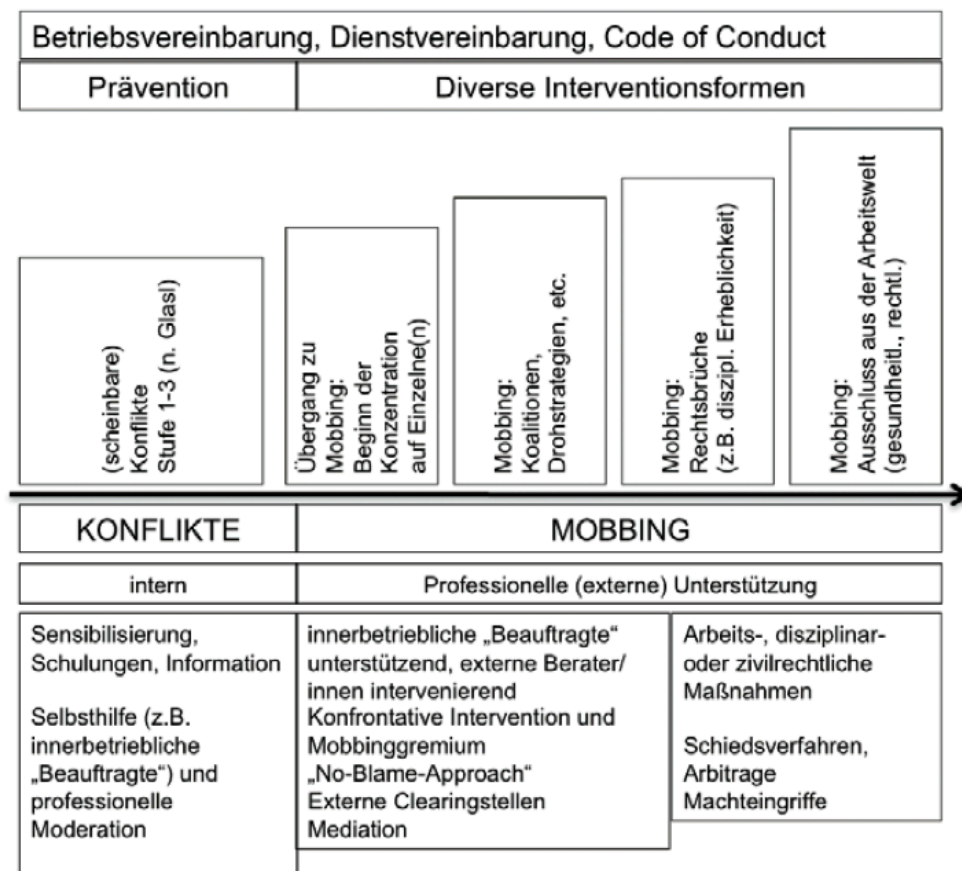


Abbildung 3: Überblick Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention (Fonds Gesundes Österreich 2011: 11)

11 Exkurs: Stress & Burnout

Die Auseinandersetzung mit Mobbing, seinen Erscheinungsformen und Präventions- und Interventionsmaßnahmen usw. führt unweigerlich zu einer Auseinandersetzung mit den Themenschwerpunkten *Stress* und *Burnout* am Arbeitsplatz. Mobbing am Arbeitsplatz kann für Betroffene eine starke psychische Belastung und negativen Stress bedeuten, was im schlimmsten Fall zu Burnout („Ausgebrannt-Sein“) und den damit verbundenen verschiedenen psychosomatischen Krankheitsbildern führen kann. Der Wiener Mediziner Hans Selye (1950: o.S.), der als Gründervater der Stresstheorie gilt und bereits in den 1950er Jahren mit seinen Forschungen begonnen hat, unterscheidet zwischen „Eustress“ („positiver“ Stress) und „Distress“ („negativer“ Stress), wobei der Körper nicht zwischen diesen beiden „Stressarten“ unterscheidet. Chronischer Stress, d.h. wenn eine Herausforderung nicht mehr zu bewältigen erscheint, wenn der Stresslevel hoch ist und eine weitere Herausforderung dazu kommt, wenn eine Stresssituation (zu) lange anhält, wenn eine Situation besonders bedrohlich ist und/ oder wenn Stressabbau nicht mehr möglich ist, kann zu Burnout führen (vgl. Fadler 2015: 22). Neben den Folgen für das Individuum selbst, ist auch der gesamtwirtschaftliche Schaden, d.h. die volkswirtschaftlichen Kosten, die durch die Behandlung von Burnout und anderen psychischen Erkrankungen anfallen, zu beachten (vgl. Schneider/ Dreer 2013: 2). Stress und Burnout kosten dem österreichischen Staat Geld, aber auch Ressourcen. In Zahlen bedeutet dies:

„Bereits über 450.000 Pensionisten sind wegen Berufsunfähigkeit vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden, das ist ein Anstieg von rund 20 % innerhalb von 10 Jahren. Die Neuzugänge in die Pension haben sich im selben Zeitraum von 15.023 auf 30.111 verdoppelt, jeder Vierte war jünger als 50 Jahre. Invaliditätspension aufgrund psychischer Erkrankungen ist mit 8.982 Fällen mittlerweile die zweitgrößte Ursache. Die Krankenstandsdauer bei psychiatrischen Erkrankungen beträgt durchschnittlich 31,4 Tage. Psychische Erkrankungen verursachen in Österreich jährlich volkswirtschaftliche Kosten von rund 7 Milliarden Euro.“ (WKO 2010: online)

Gesundearbeit.at (2016: online) definiert Burnout als „ein Resultat von chronischem Stress [...] und [...] einen besonderen Fall zumeist berufsbezogener Erschöpfung.“ (Gesundearbeit.at 2016: online) Fadler (2015: 27) konstatiert, dass Burnout keine eindeutig definierte Krankheit ist, sondern ein Syndrom, d.h. eine Konstellation mehrerer verschiedener Symptome. Die Psychologinnen Maslach und Jackson (1981: o.A.) arbeiteten die drei wesentlichen Merkmale 1. *Überwältigende Erschöpfung*, 2. *Depersonalisation* (Distanziertheit, Zynismus) und 3. *Ineffizienz* (u.a. reduzierte Leistungsfähigkeit) heraus und entwickelten das sogenannte *Maslach Burnout Inventory* (kurz: MBI), das bis dato gängigste

Messinstrument zur Erfassung des Burnout-Syndroms. Interessanterweise gelten als Ursachen für Burnout am Arbeitsplatz nicht ausschließlich Arbeitsüberlastung, sondern „verschiedene Unstimmigkeiten („Mismatches“) zwischen Mensch und Arbeitsplatz: Mangel an Macht und Einfluss, Mangel an Belohnung (Gratifikationskrise), Mangel an Gemeinschaft, Mangel an Fairness [hierzu ließe sich Mobbing zählen], Wertekonflikte,“ (Fadler 2015: 28) Auch die AutorInnen von gesundearbeit.at (2016: online) sehen in Mobbing eine Ursache für Burnout, d.h. aufgrund von Burnout-Symptomen und der damit verbundenen reduzierten Leistungsfähigkeit kann Mobbing auftreten. Um Stress und Burnout vorzubeugen muss nicht nur die ArbeitnehmerIn bzw. der Arbeitnehmer selbst Präventionsmaßnahmen, wie z.B. Entspannungsübungen, Stressabbau, Sport u. Ä. treffen, sondern durch Führungskräfte Arbeitsbedingungen, d.h. ein gutes Arbeitsumfeld, geschaffen werden. Fadler (2015) formuliert dies äußerst zutreffend:

„Wenn die Arbeitsbedingungen passen und ein Unternehmen am Wohlergehen und der Gesundheitsförderung der Beschäftigten ernsthaft interessiert ist und entsprechend investiert, dann ist das für alle ein Gewinn. Mit der Arbeitszufriedenheit steigen auch Produktivität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Die Kosten für Präsentismus [trotz Krankheit am Arbeitsplatz aufgrund der Angst vor Jobverlust oder das im Stichlassen der KollegInnen] und Absentismus [z.B. Krankenstand] sinken.“ (Fadler 2015: 26)

Proksch (2013: 113) sieht in Mediation und verwandten Verfahren Teile eines guten Arbeitsumfeldes und Möglichkeiten, um die Produktivität der ArbeitnehmerInnen zu steigern, Burnout am Arbeitsplatz einzudämmen und somit die Verschwendung von Geld, Zeit und anderen Ressourcen der ArbeitnehmerInnen zu reduzieren. Auch für Reisman (2013) ist eine „gesunde“ Organisationskultur ausschlaggebend für „gesunde“ MitarbeiterInnen. In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Mobbing, Stress, Burnout und dem Arbeitsumfeld, sind sich die genannten AutorInnen demnach einig.

„Es ist eine gut belegte Tatsache, dass dauerhaft negative Emotionen [z.B. durch Mobbing] zu chronischem Stress und damit vielfach zu Depressionen oder Burnout führen [...] so werden sehr wichtige Möglichkeiten im Bereich von Motivation, Kreativität, Innovation, Gesundheit und Wohlbefinden verspielt.“ (Reisman 2013: 204).

12 Auswertung der empirischen Untersuchung

Wie bereits in *Kapitel 3 Methodenbeschreibung: quantitative Online-Befragung* erwähnt, wurden durch ein quantitativ-standardisiertes Verfahren mithilfe des Umfragetools *umfrageonline.com* (Stand vom 17.09.2016) gezielt 230 österreichische Unternehmen zu dem Thema *Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen* befragt. Der Link der Befragung war vom 25. Juli bis 15. August 2016, d.h. in einer knapp dreiwöchigen Zeitspanne, online abrufbar bzw. aktiviert. Der daraus automatisch generierte Datensatz wurde von *umfrageonline.com* direkt in die Auswertungssoftware SPSS importiert. Somit war auch keine Codierung der Merkmalsausprägungen und/oder Variablen mehr notwendig. Da die Befragung anonym durchgeführt wurde und die TeilnehmerInnen die Möglichkeit hatten den Fragebogen firmenintern weiterzuleiten, lässt sich in absoluten Zahlen nicht sagen, wie viele MitarbeiterInnen der 230 per Email angefragten österreichischen Unternehmen tatsächlich an der Befragung mitgewirkt haben. Es lässt sich jedoch zusammenfassen, dass insgesamt 181 MitarbeiterInnen an der Umfrage teilnahmen und 165 ProbandInnen den Fragebogen vollständig, d.h. inklusive der letzten Fragestellung, ausfüllten. Für die Präsentation bzw. Interpretation der Ergebnisse werden somit ausschließlich diese 165 TeilnehmerInnen (= N) berücksichtigt.⁵

12.1 Präsentation & Interpretation der Ergebnisse

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der Studie, d.h. die *demographischen Angaben* der befragten Unternehmen und deren MitarbeiterInnen, präsentiert, die *Forschungsfragen* beantwortet und die *Hypothesen* überprüft. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt gemeinsam mit deren Präsentation. Denn: Theorie und Praxis können nicht strikt voneinander getrennt werden, vielmehr steht die Präsentation der Ergebnisse in unmittelbarem Zusammenhang mit deren Interpretation und der bereits in den einleitenden Kapiteln behandelten Theorie. Die mithilfe der Software SPSS ausgewerteten Ergebnisse werden in selbstkonzipierten Abbildungen erstellt und mithilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel präsentiert, sind jedoch im Original im

⁵ Aufgrund des Auf- bzw. Abrundens der Nachkommastellen (automatisch generiert durch die Auswertungssoftware SPSS) kann es zu minimalen Abweichungen von den in Summe 100 Prozent kommen. Abgefragte Variablen bzw. Ausprägungen werden im Folgenden unter Anführungsstriche („“) gesetzt.

Anhang ersichtlich. Aufgrund der Fülle an Informationen werden nur ausgewählte Ergebnisse graphisch dargestellt.

12.1.1 Demographische Daten

Um einen genaueren Überblick über die teilnehmenden Unternehmen und ProbandInnen zu erhalten, werden die demographischen Angaben *Funktion im Unternehmen, Position, Geschlecht, Alter, Arbeitsstandort, Branche, Anzahl der Beschäftigten* und *Betriebszugehörigkeit* im Rahmen des Fragebogens abgefragt und im Folgenden nacheinander dargestellt.⁶

Funktion im Unternehmen

Ziel war, dass in Summe gleich viele österreichische Führungskräfte mit Personal- und/oder Budgetverantwortung wie österreichische MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion, d.h. ArbeitnehmerInnen, an der empirischen Untersuchung teilnehmen würden, um die jeweiligen Sichtweisen optimal herausarbeiten, gegenüberstellen und vergleichen zu können. Mit insgesamt 77 „MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion“ (46,70 Prozent) und 88 „Führungskräften mit Personal- und/ oder Budgetverantwortung“ (53,30 Prozent) ist die Häufigkeitsverteilung diesbezüglich nahezu ausgeglichen (siehe *Abbildung 4 Funktion im Unternehmen*).

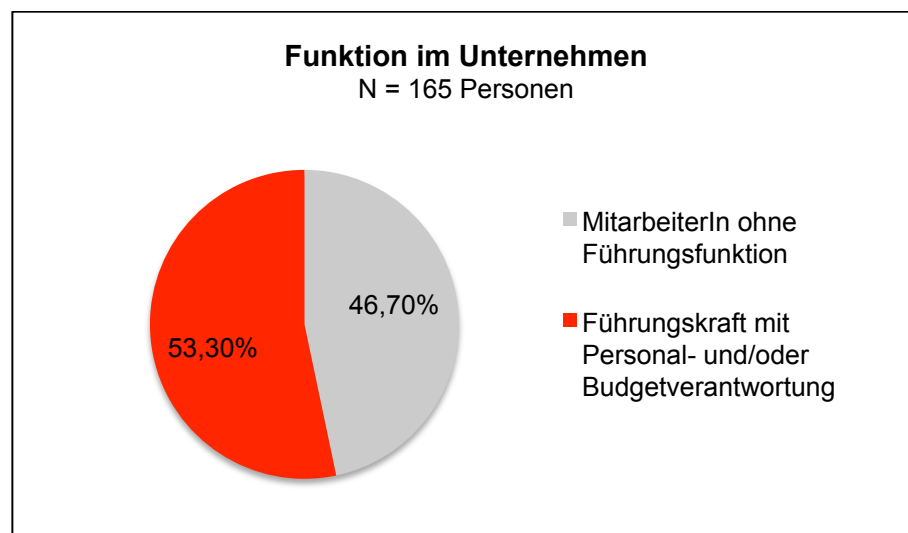


Abbildung 4: Funktion im Unternehmen

⁶ Wichtig ist, dass man die angegebenen Prozentsätze bzw. absoluten Zahlen immer in Relation zur (Teil-)Stichprobe, u.a. N = 165, n = 88 oder n = 77, sieht, wobei: N = Stichprobe und n = Teilstichprobe bedeutet.

Position

Die Mehrheit (90,90 Prozent) der befragten österreichischen ArbeitnehmerInnen (n = 77) ist „Angestellte/r“, jeweils 2,60 Prozent bezeichnen sich als „ArbeiterIn“ bzw. „Präsenz- und ZivildienerrIn“. Eine Probandin bzw. ein Proband (1,30 Prozent) ist noch „Auszubildende/r“ und niemand (0 Prozent) „Geringfügig“ beschäftigt.

Diese nach Anlehnung an Statistik Austria (2016: online) definierten ArbeitnehmerInnen-Gruppen erlauben einen ersten Überblick über die tatsächliche Häufigkeitsverteilung zwischen diesen Angestelltenverhältnissen. In Zukunft könnte mithilfe dieser Gruppierungen untersucht werden, ob es einen Zusammenhang zwischen den Gruppen und z.B. der Mobbingrate gibt. Dies ließ sich im Rahmen der empirischen Untersuchung nicht untersuchen, da die Fallzahl der anderen Gruppen so gering ausfiel, dass ein Vergleich der Ergebnisse nicht sinnvoll gewesen wäre. Zukünftige ForscherInnen sollten die Stichprobengröße dahingehend anpassen, dass aus jeder Gruppe ungefähr gleich viele TeilnehmerInnen an der Untersuchung partizipieren – die Ergebnisse wären aussagekräftiger. Sieht man sich die Häufigkeitsverteilung der befragten österreichischen Führungskräfte (n = 88) an, so zeigt sich, dass mit 38,60 Prozent die am häufigsten vorkommende Variable „ManagerIn“, die zweithöchste Ausprägung „Filial- bzw. AbteilungsleiterIn“ ist (22,70 Prozent). „GeschäftsführerInnen“ sind mit insgesamt 5,70 Prozent und „Vorstände“ mit 2,30 Prozent im Rahmen der empirischen Untersuchung am wenigsten vertreten. Somit sind die in Anlehnung an die Deutsche Akademie für Management (2014: online) als Top-Management und Middle-Management definierten Hierarchiestufen für Führungskräfte im Rahmen der Online-Befragung am häufigsten vertreten.

Geschlecht

Ein Blick auf die Geschlechterverteilung verrät, dass von den insgesamt 165 ProbandInnen 99 „Frauen“ (60,00 Prozent) und 66 „Männer“ (40,00 Prozent) an der empirischen Untersuchung teilgenommen haben (siehe *Abbildung 5 Geschlechterverteilung Gesamt*).

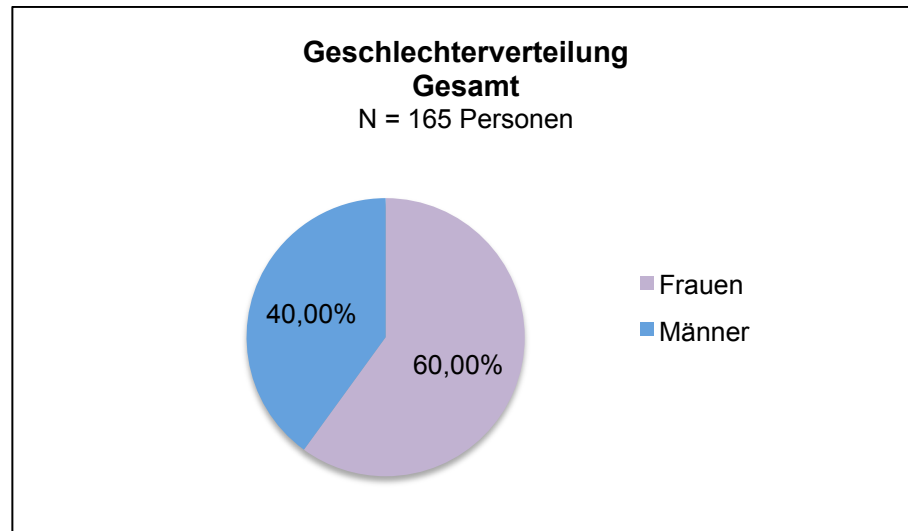


Abbildung 5: Geschlechterverteilung Gesamt

Die Geschlechterverteilung der teilnehmenden österreichischen Führungskräfte zeigt, dass diese mit insgesamt 42 „Frauen“ (47,70 Prozent) und 46 „Männern“ (52,30 Prozent) nahezu ausgeglichen ist, während sich bei den MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion mit 57 „Frauen“ (74,00 Prozent) und „nur“ 20 „Männern“ (26,00 Prozent) eine Differenz ausmachen lässt, d.h. deutlich weniger Arbeitnehmer als Arbeitnehmerinnen an der Befragung teilgenommen haben (siehe *Abbildung 6 Geschlechterverteilung Führungskraft* und *Abbildung 7 Geschlechterverteilung ArbeitnehmerIn*).

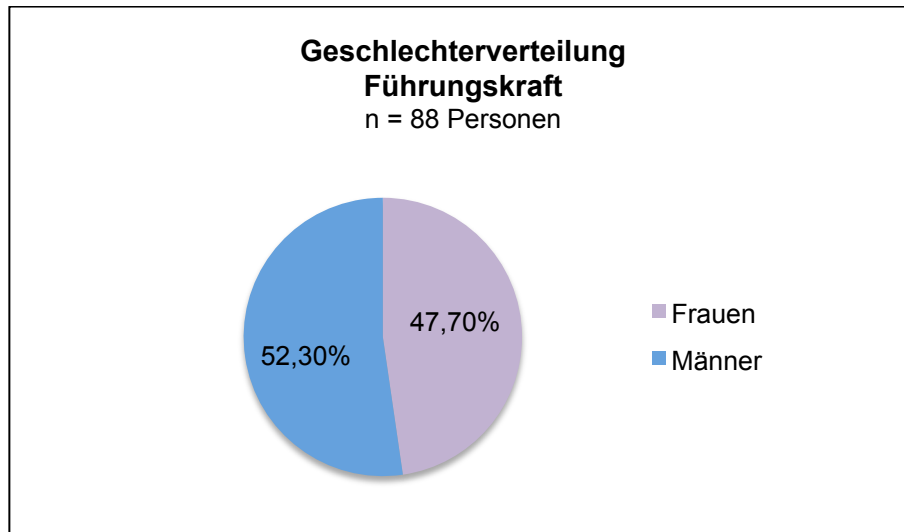


Abbildung 6: Geschlechterverteilung Führungskraft

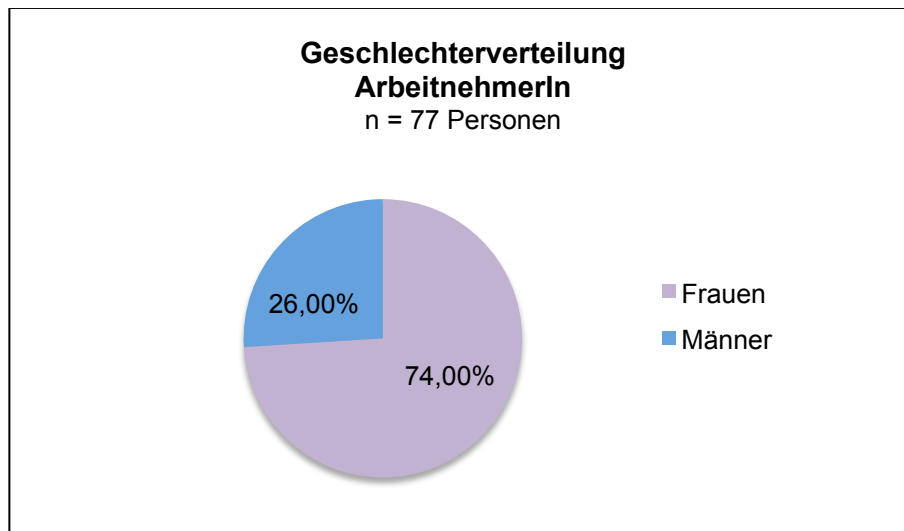


Abbildung 7: Geschlechterverteilung ArbeitnehmerIn

Alter

Im Hinblick auf die Altersverteilung lässt sich zusammenfassen, dass mit einer Anzahl von 54 (32,70 Prozent) die meisten TeilnehmerInnen der Studie zwischen „40 und 49 Jahren“ sind, gefolgt von insgesamt 40 Personen (24,20 Prozent) zwischen „30 und 39 Jahren“. 36 (21,80 Prozent) an der Untersuchung teilnehmende österreichische Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen sind zwischen „20 und 29 Jahren“ alt, dicht gefolgt von den in Summe 32 Personen (19,40 Prozent) zwischen „50 bis 59 Jahren“. Lediglich 3 TeilnehmerInnen der Studie (1,80 Prozent) geben an „unter 19 Jahren“ alt zu sein und niemand der

ProbandInnen ist „60 Jahre oder älter“ (0 Prozent) (siehe *Abbildung 8 Altersverteilung Gesamt*). Diese Prozentangaben richten sich nach der Stichprobe N = 165.

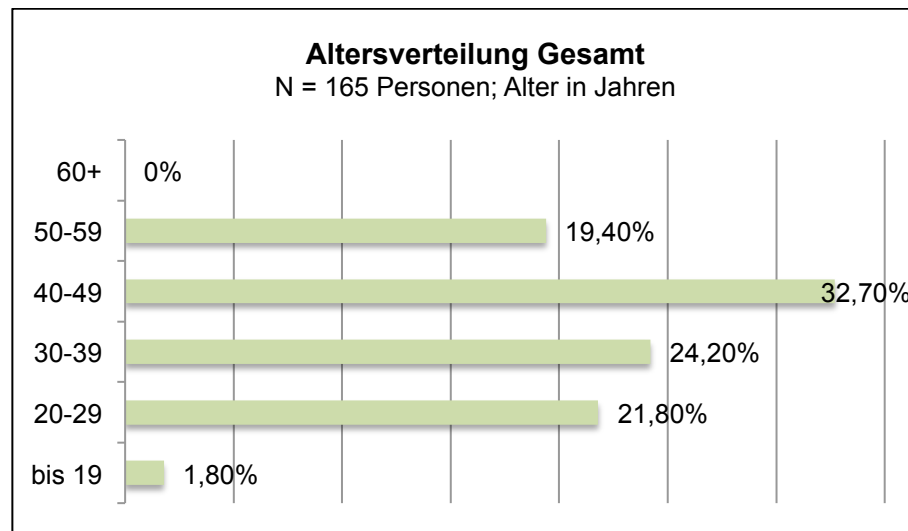


Abbildung 8: Altersverteilung Gesamt

Sieht man sich die Häufigkeitsverteilung hinsichtlich des Alters der österreichischen Führungskräfte separat von der Häufigkeitsverteilung hinsichtlich des Alters der österreichischen ArbeitnehmerInnen an, so lassen sich hier einige Unterschiede ausmachen. Mit insgesamt 39 TeilnehmerInnen (44,30 Prozent) werden österreichische Unternehmen am häufigsten von „40 bis 49-Jährigen“ geführt, die bereits eine langjährige Praxiserfahrung besitzen, während sich keine „unter 19-Jährige“ bzw. „kein unter 19-Jähriger“ (0 Prozent) und kein/e ProbandIn (0 Prozent) „60 Jahre oder älter“ als Führungskraft wiederfinden. In Summe 5 Personen (5,70 Prozent) geben an zwischen „20 und 29 Jahren“ alt zu sein und bereits Führungsqualitäten zu besitzen (siehe *Abbildung 9 Altersverteilung Führungskraft*).

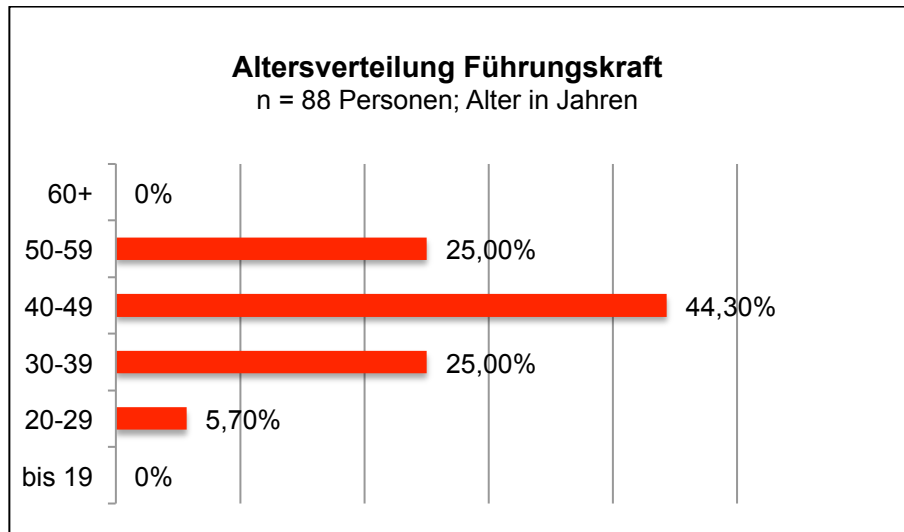


Abbildung 9: Altersverteilung Führungskraft

Sieht man sich das Alter der teilnehmenden österreichischen ArbeitnehmerInnen an, so sind die meisten (40,30 Prozent) zwischen „20 und 29 Jahre“ alt. Insgesamt 3 Personen (3,90 Prozent) gaben an „unter 19 Jahre“ zu sein (siehe *Abbildung 10 Altersverteilung ArbeitnehmerIn*).

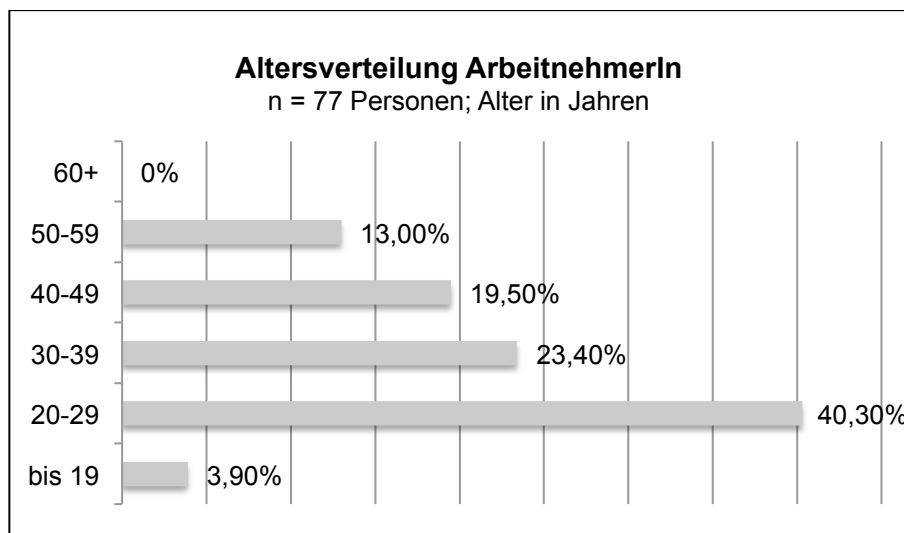


Abbildung 10: Altersverteilung ArbeitnehmerIn

Besonders die Tatsache, dass keine Probandin bzw. kein Proband „60 Jahre oder älter“ ist, überrascht, da in Führungspositionen aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung von der Autorin ältere Personen vermutet wurden – entweder wurde der Fragebogen nicht an (über) 60-Jährige verschickt oder besagte Führungskräfte haben nicht an der Online-Umfrage

teilgenommen. In österreichischen Unternehmen können somit auch schon jüngere Personen zwischen „20 und 29 Jahren“ eine Top-Karriere vorweisen, d.h. Führungspositionen in Österreich sind keineswegs nur älteren Persönlichkeiten vorbehalten.

Arbeitsstandort

Die meisten der 165 TeilnehmerInnen der Studie gaben an in der Bundeshauptstadt „Wien“ beschäftigt zu sein (38,20 Prozent), dicht gefolgt von „Kärnten“ (19,40 Prozent) und „Salzburg“ (10,30 Prozent). „Burgenland“ stellt mit insgesamt nur 2 Personen und damit 1,20 Prozent die wenigsten ProbandInnen.

Bereits bei der Erstellung des Verteilers mit den 230 österreichischen Unternehmen fiel auf, dass sich der Großteil der umsatzstärksten österreichischen Unternehmen des Jahres 2015 in den Bundesländern Wien, Kärnten, Salzburg und Steiermark befindet. So überraschen die Ergebnisse nicht, vielmehr weisen diese Gebiete eine vielfältigere Unternehmenslandschaft auf als „Tirol“ (4,20 Prozent), „Niederösterreich“ (4,20 Prozent), „Oberösterreich“ (8,50 Prozent) und „Vorarlberg“ (4,80 Prozent) (siehe *Abbildung 11 Arbeitsstandort Gesamt*).

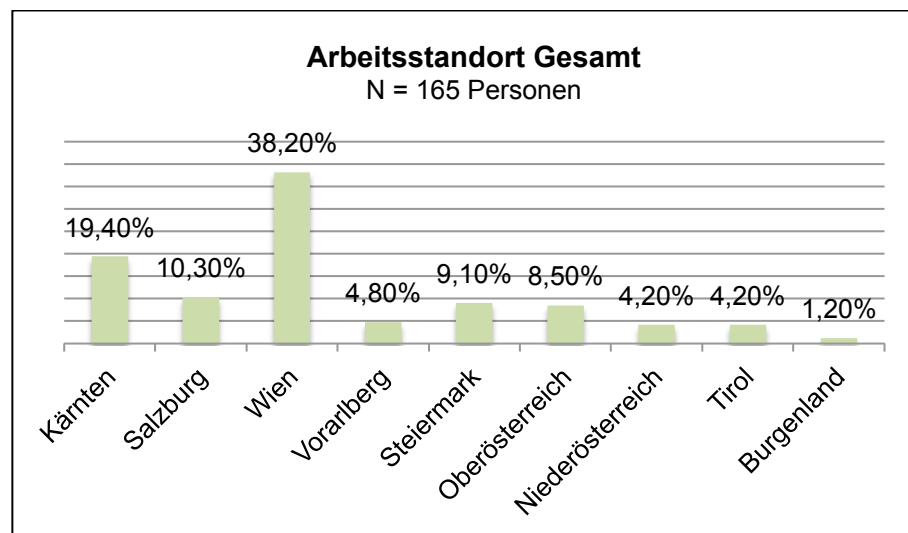


Abbildung 11: Arbeitsstandort Gesamt

Zukünftig könnte untersucht werden, ob es z.B. Unterschiede hinsichtlich der Mobbingrate in ländlichen Gebieten und Städten gibt bzw. in welchen Bundesländern Konflikt-Prävention einen höheren Stellenwert hat als in den übrigen Gebieten. Durch dieses Wissen könnten erfolgreiche Präventions-, aber auch Interventionsmaßnahmen auf andere Unternehmen

vielversprechend übertragen werden, um die Mobbingrate in ganz Österreich einzudämmen. Voraussetzung dafür ist, dass im Gegensatz zu der vorliegenden Studie nicht nur die umsatzstärksten Unternehmen, die wie bereits erwähnt in Ballungsräumen konzentriert sind, in die Untersuchung mitaufgenommen, sondern z.B. auch Selbstständige berücksichtigt werden. Die Möglichkeiten diesbezüglich sind enorm und, wie der aktuelle Forschungsstand zeigt, bei weitem noch nicht ausgeschöpft (siehe *Kapitel 1.4 Forschungsstand*).

Branche

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt 14 verschiedene Branchen definiert, die den TeilnehmerInnen zur Auswahl standen. Hier zeigt sich, dass die meisten der befragten österreichischen Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen (N = 165) im „Groß- und Einzelhandel“ (13,90 Prozent), in der „Energie-, Verkehr- & Telekommunikation-Branche“ (10,30 Prozent) oder im „Dienstleistungen-Segment“ (10,30 Prozent) beschäftigt sind. Nur 1,80 Prozent der befragten österreichischen Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen arbeiten in der „IT/ Elektronik-Branche“ und nur 1,20 Prozent im „Metall bearbeitenden Gewerbe“ (siehe *Abbildung 12 Branche Gesamt*). Die ProbandInnen geben zudem an, dass sie u.a. in den Bereichen „Politik“, „Bildung“ oder „Unternehmensberatung“ (9,70 Prozent) tätig sind (siehe *Abbildung 12 Branche Gesamt*).

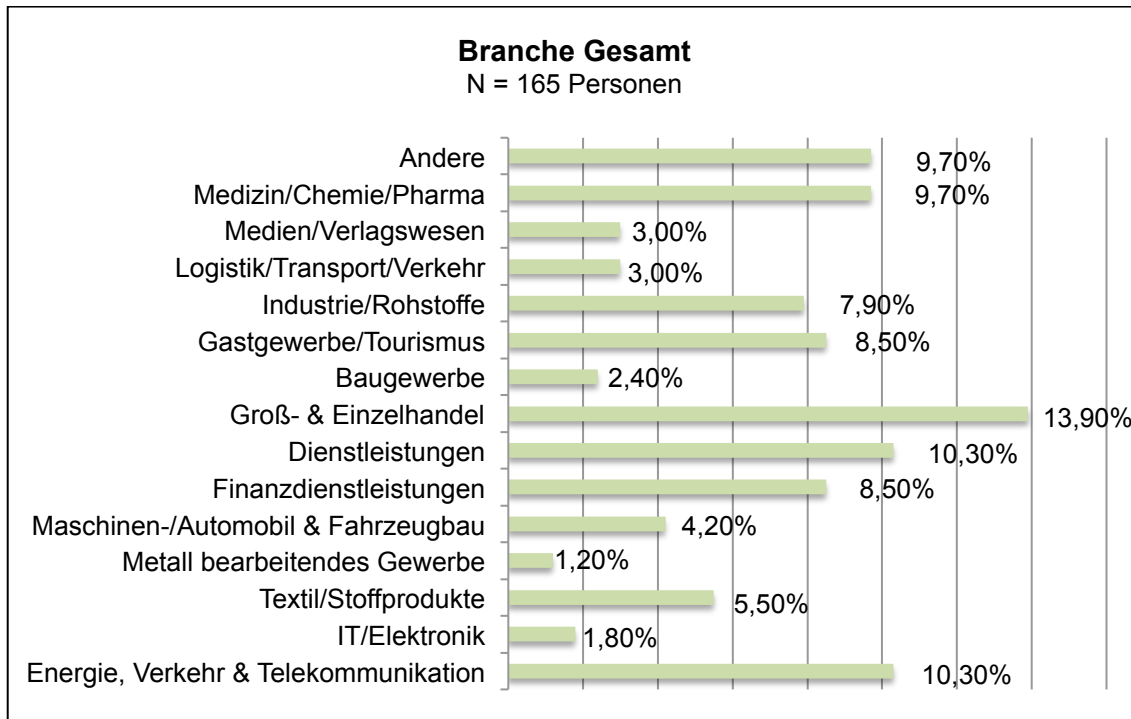


Abbildung 12: Branche Gesamt

Anzahl der Beschäftigten

Die meisten ProbandInnen sind mit jeweils 23,00 Prozent in Kleinbetrieben („50 > 250“ Personen) oder Mittelbetrieben („500 > 2.000“ Personen) tätig. 8,50 Prozent der befragten Personen arbeiten in Großbetrieben mit „über 10.000“ Beschäftigten (siehe *Abbildung 13 Anzahl der Beschäftigten Gesamt*). Das zeigt, dass das Thema Konfliktmanagement und Mobbing nicht nur in kleinen Unternehmen ein wichtiges Thema ist, sondern auch große Konzerne gerne an vorliegender Studie teilgenommen haben.

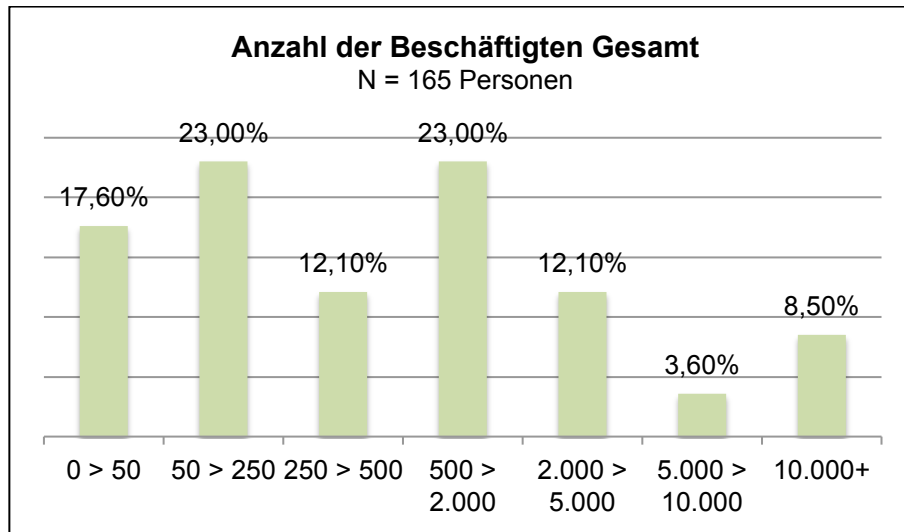


Abbildung 13: Anzahl der Beschäftigten Gesamt

Doch wie sieht hier die Verteilung einerseits bei den Führungskräften, andererseits bei den ArbeitnehmerInnen aus?

Insgesamt sind mit 37,70 Prozent die meisten befragten ArbeitnehmerInnen in Kleinbetrieben mit „50 bis 250“ Beschäftigten und nur 5,20 Prozent in Großunternehmen mit „über 10.000“ Personen angesiedelt, während die meisten der teilnehmenden Führungskräfte mit 29,50 Prozent („500 > 2.000“ Personen) und mit 15,90 Prozent („2.000 > 5.000“ Personen) in Mittelbetrieben beschäftigt sind. 11,40 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte arbeiten in Unternehmen mit „mehr als 10.000“ MitarbeiterInnen (siehe *Abbildung 14 Anzahl der Beschäftigten Führungskraft* und *Abbildung 15 Anzahl der Beschäftigten ArbeitnehmerIn*).

Diese Ergebnisse widerspiegeln die Tatsache, dass in Österreich sowohl Klein-Unternehmen, als auch Groß-Unternehmen zu den umsatzstärksten des Jahres 2015 zählen und somit ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen geboten wird.

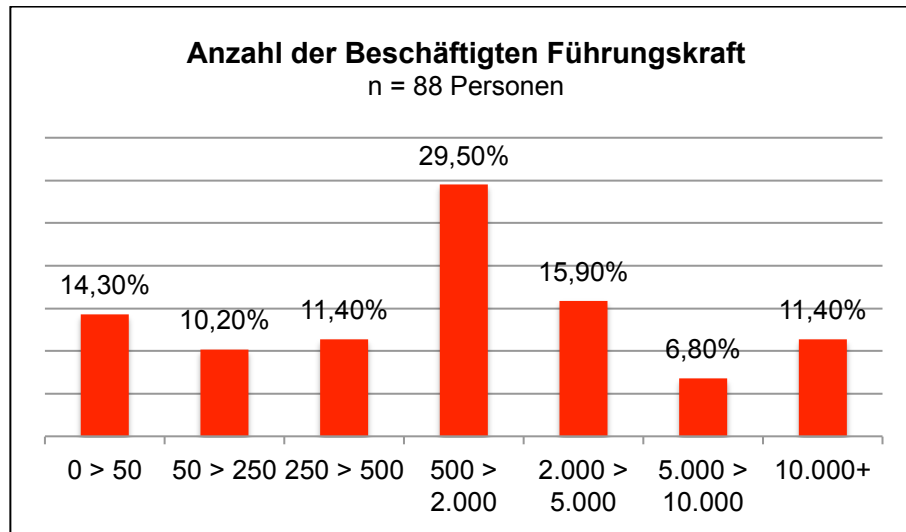


Abbildung 14: Anzahl der Beschäftigten Führungskraft

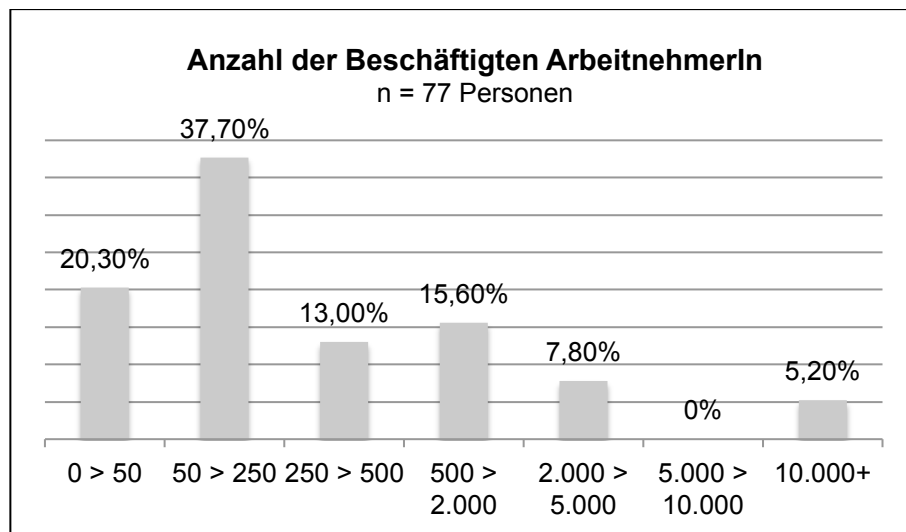


Abbildung 15: Anzahl der Beschäftigten ArbeitnehmerIn

Betriebszugehörigkeit

Jeweils 22,40 Prozent der Befragten sind „bis 2 Jahre“, „3 bis 5 Jahre“ oder „6 bis 10 Jahre“ im Unternehmen tätig, während nur 1,80 Prozent „mehr als 30 Jahre“ im Unternehmen arbeiten (siehe *Abbildung 16 Betriebszugehörigkeit Gesamt*).

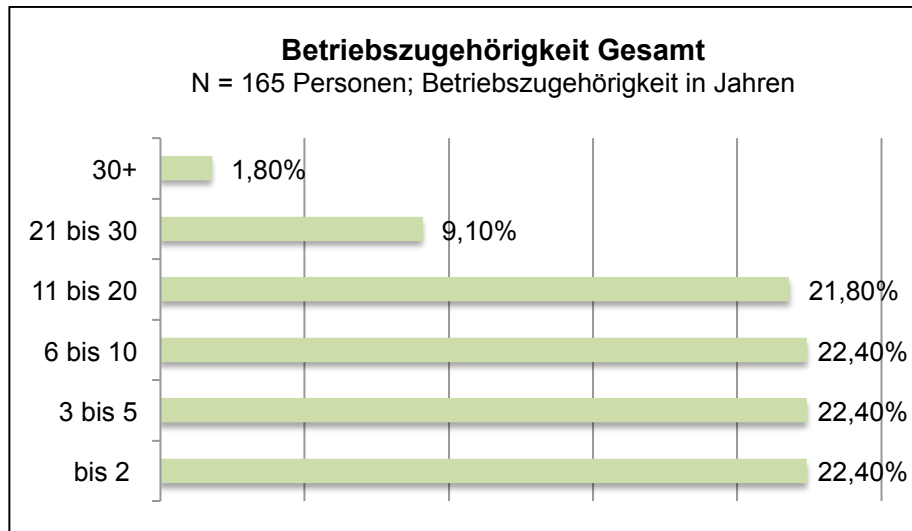


Abbildung 16: Betriebszugehörigkeit Gesamt

Es lassen sich zudem deutliche Unterschiede zwischen den befragten österreichischen Führungskräften und österreichischen MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion ausmachen. Ein Blick auf die teilnehmenden österreichischen Führungskräfte zeigt, dass 2,30 Prozent „mehr als 30 Jahre“ und 27,30 Prozent „11 bis 20 Jahre“ im selben Unternehmen tätig sind (siehe *Abbildung 17 Betriebszugehörigkeit Führungskraft*). 36,40 Prozent der österreichischen ArbeitnehmerInnen sind „bis 2 Jahre“ und nur 1,30 Prozent „mehr als 30 Jahre“ demselben Betrieb zugehörig (siehe *Abbildung 18 Betriebszugehörigkeit ArbeitnehmerIn*).

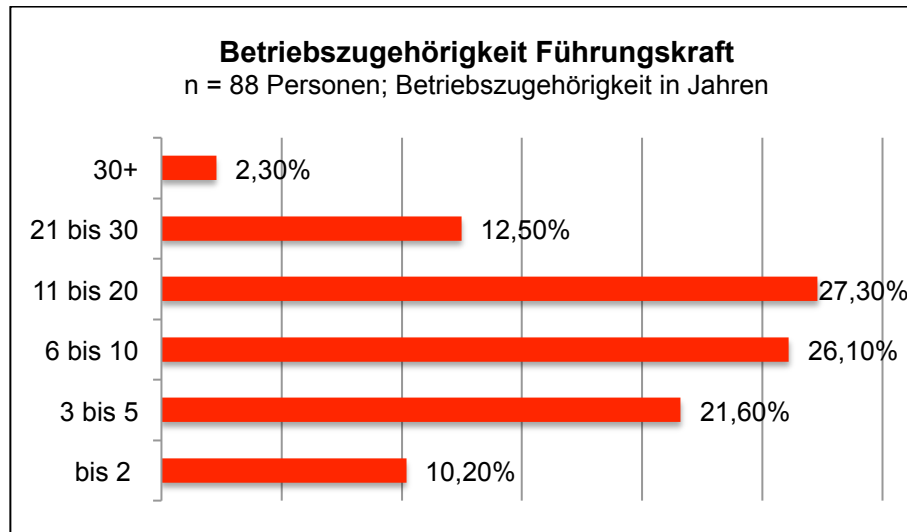


Abbildung 17: Betriebszugehörigkeit Führungskraft

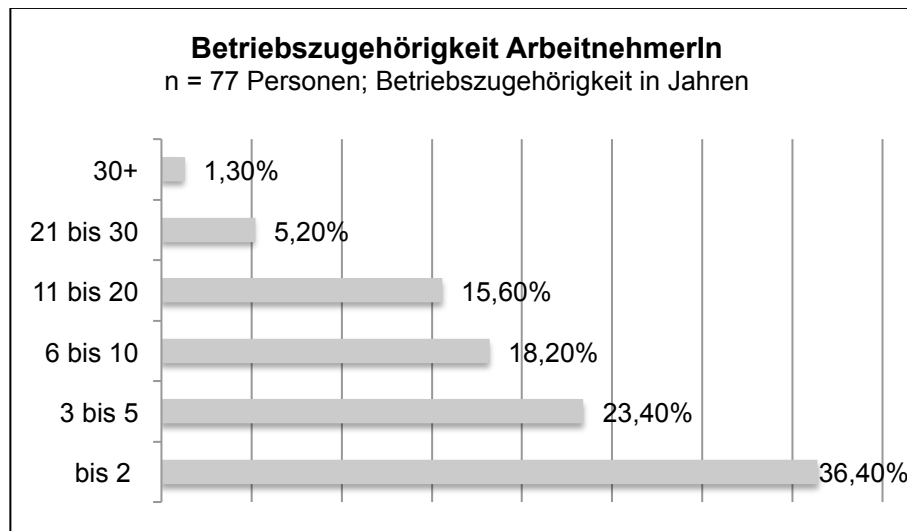


Abbildung 18: Betriebszugehörigkeit ArbeitnehmerIn

12.1.2 Beantwortung der Forschungsleitenden Fragen

Während die bereits vorgestellten Ergebnisse dazu dienen einen Überblick über die gesamte Stichprobe (N = 165) und die Ausprägungen Führungskraft mit Personal- und/oder Budgetverantwortung (n = 88) und MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion (n = 77) zu liefern, werden im Folgenden die Forschungsleitenden Fragen in den Fokus gestellt.⁷

⁷ Diese zwei Fragestellungen werden als Forschungsleitende Fragen bezeichnet, da sich alle weiteren von der Autorin definierten Forschungsfragen und Hypothesen von diesen ableiten lassen.

Welche Rolle spielen Konfliktmanagement und Mobbing aktuell in österreichischen Unternehmen?

Da an dieser Stelle die Rolle von Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz diskutiert wird, werden für diese Fragestellung die Ergebnisse aller 165 Personen, d.h. der gesamten Stichprobe, berücksichtigt. Unter „Mobbing am Arbeitsplatz“ versteht man, dass eine Person am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum von KollegInnen, Vorgesetzten oder auch Untergebenen schikaniert, ausgegrenzt oder Ähnliches wird. Dabei fühlt sich die Person nicht imstande, sich gegen die Angriffe zu wehren (vgl. AK 2015: 15). Durch die Angabe dieser Definition im Fragebogen kann sichergestellt werden, dass die ProbandInnen dasselbe Verständnis des Terminus 'Mobbing' besitzen und schließlich mit „Ja, ich wurde gemobbt“ oder „Nein, ich wurde nicht gemobbt“ antworten. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass die tatsächliche Mobbingrate in österreichischen Unternehmen deutlich höher ist, als vermutet, was auch auf eine enorm hohe Dunkelziffer schließen lässt. So geben 6,70 Prozent der 165 ProbandInnen an, dass sie in den letzten 6 Monaten im Sinne der oben angeführten Beschreibung gemobbt wurden; 93,30 Prozent verneinen dies (siehe *Abbildung 19 Mobbingrate Gesamt*). Diese Ergebnisse spiegeln die Dringlichkeit einer auf ganz Österreich ausgelegten, repräsentativen Studie mit, im Gegensatz zu vorliegender Forschungsarbeit, deutlich größeren Stichprobe, wider.

Es lässt sich sagen, dass in Summe 11 befragte Personen unter Mobbing am Arbeitsplatz litten oder noch immer leiden. Wenn man bedenkt, dass Mobbing am Arbeitsplatz sowohl gesamt-, als auch betriebswirtschaftliche Probleme und enorme Kosten für den österreichischen Staat im Gesundheits- und Sozialbereich bedeutet (siehe *Kapitel 6.1 Ursachen & Folgen von Mobbing*), ist zudem die Beantwortung der Frage relevant, ob der richtige Umgang in Konfliktsituationen im Unternehmen überhaupt thematisiert wird, um Mobbing am Arbeitsplatz mithilfe von Präventionsmaßnahmen im besten Fall verhindern zu können (vgl. Schenk 2013: 4).

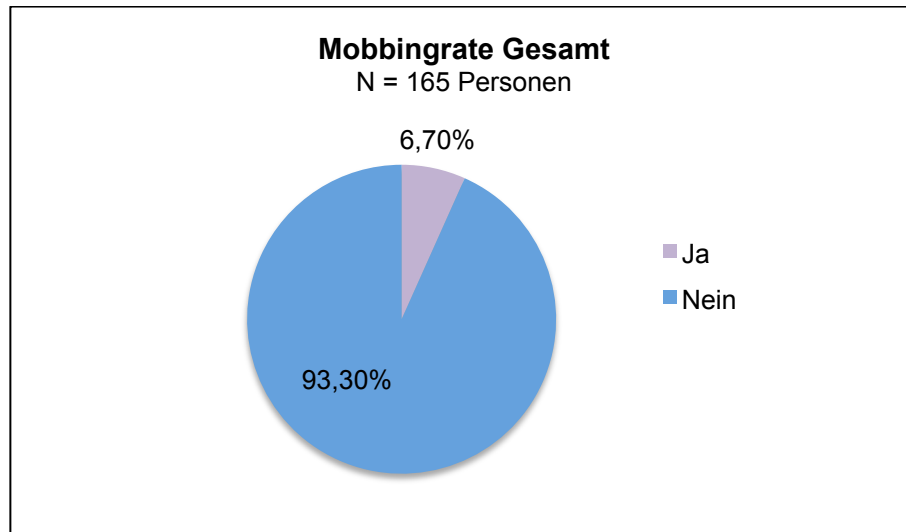


Abbildung 19: Mobbingrate Gesamt

Bei insgesamt 67,90 Prozent der Stichprobe wird der richtige Umgang in Konfliktsituationen im Unternehmen thematisiert, während im Umkehrschluss bei 32,10 Prozent dies nicht der Fall ist. Schon im Jahr 2014 war die Statistik mit 3,30 Prozent betroffenen Frauen und 3,10 Prozent betroffenen Männern hierzu besorgniserregend (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 4). Auf die Frage welchen Stellenwert die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing innerhalb des Unternehmens einnimmt war die am häufigsten vorkommende Variable „weniger wichtig“ (41,20 Prozent), dicht gefolgt von „wichtig“ mit 36,40 Prozent (siehe *Abbildung 20 Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen*), während der persönliche Stellenwert der Thematik deutlich davon abweicht. Denn: Für die TeilnehmerInnen ist die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing im Unternehmen persönlich „sehr wichtig“ (53,30 Prozent) bzw. „wichtig“ (39,40 Prozent) (siehe *Abbildung 21 Persönlicher Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen*).

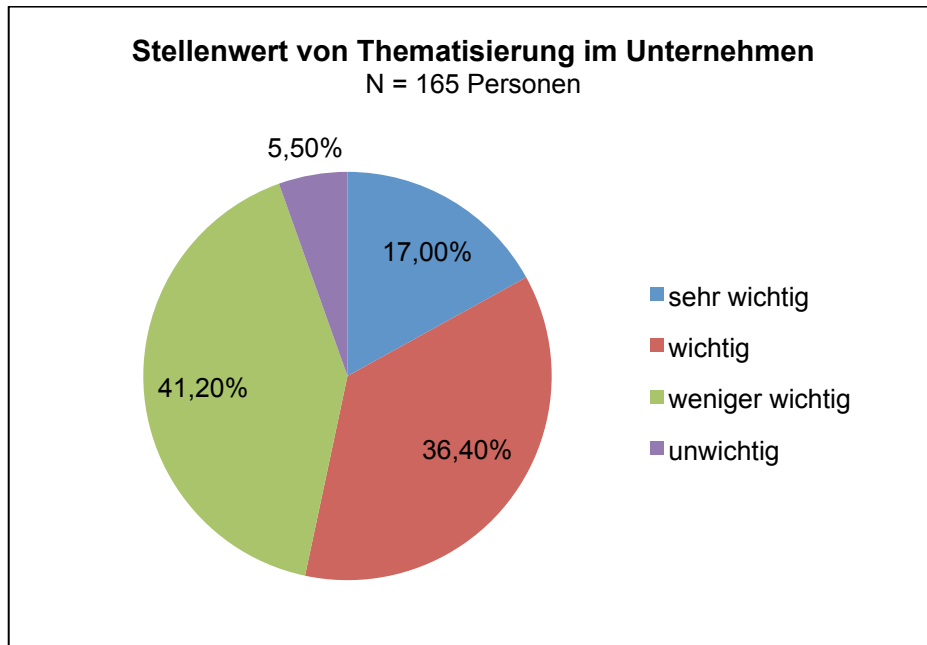


Abbildung 20: Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen

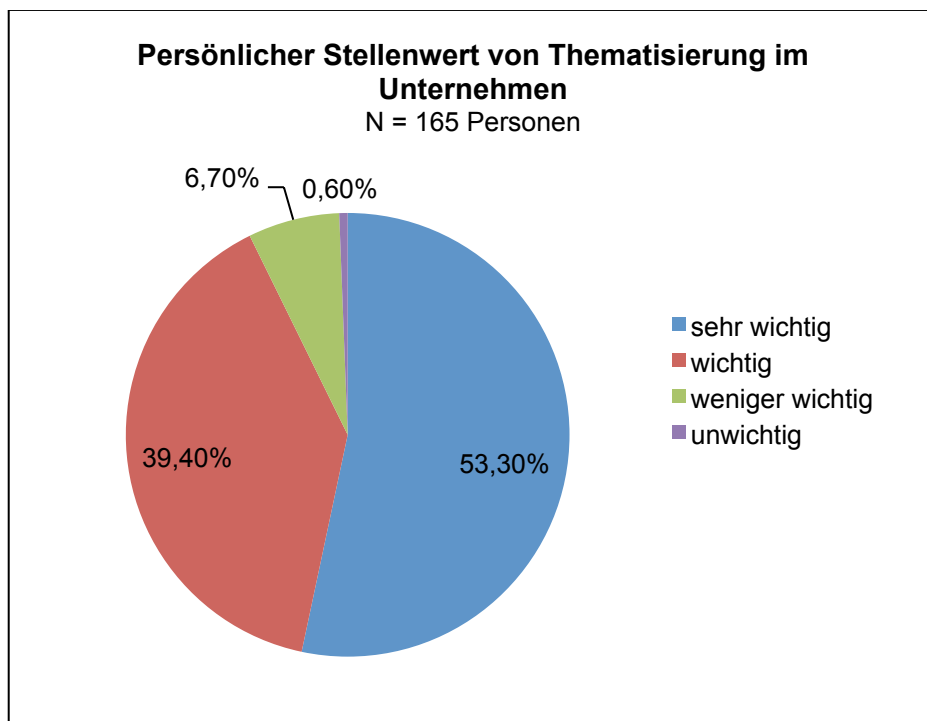


Abbildung 21: Persönlicher Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen

Diese Diskrepanz zeigt, dass es für über 50,00 Prozent der ProbandInnen „sehr wichtig“ ist, dass am Arbeitsplatz über Konfliktmanagement und Mobbing gesprochen wird, obwohl der Stellenwert der Thematisierung tatsächlich nur bei 17,00 Prozent als „sehr wichtig“

angesehen wird. Somit lässt sich sagen, dass viele österreichische Führungskräfte, aber auch ArbeitnehmerInnen gerne bereit wären, noch mehr Informationen und Hilfestellungen zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing zu erhalten, denn nur für 0,60 Prozent, d.h. einer Probandin bzw. einem Probanden, erscheint dieses Thema am Arbeitsplatz völlig „unwichtig“. Genau an diesem Punkt müsste in Zukunft angesetzt werden. Das Interesse der MitarbeiterInnen an dieser Thematik ist schließlich Voraussetzung dafür, dass etwaige Prävention- bzw. Interventionsmaßnahmen positiv aufgenommen, aber auch umgesetzt werden können. Es scheint als hätte der Großteil von den befragten österreichischen MitarbeiterInnen erkannt, wie wichtig die Auseinandersetzung mit Mobbing ist.

Für die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft besonders interessant: Mithilfe welcher (medialen) Plattformen wird in österreichischen Unternehmen der richtige Umgang in Konfliktsituationen thematisiert? Die Stichprobenmenge bezieht sich hier auf insgesamt 112 MitarbeiterInnen, d.h. sowohl Führungskräfte, als auch ArbeitnehmerInnen, die angeben, dass das Thema seinen Platz im Unternehmen findet. 88,40 Prozent der Befragten geben an, dass dies am häufigsten im Rahmen von „MitarbeiterInnengesprächen“ bzw. im Rahmen des „Jour Fixe“ geschieht. Auch eingesetzt werden das „Intranet“ (36,60 Prozent), die „MitarbeiterInnenzeitung“ (29,50 Prozent) und das „Schwarze Brett“ bzw. „Informationstafeln“ (28,60 Prozent). Nur jeweils 7,10 Prozent der ProbandInnen geben an, dass zur Thematisierung die „Unternehmenswebsite“ und „Sonderdrucksorten bzw. Broschüren“ verwendet werden. Dabei besitzen gerade Social Media-Plattformen das Potenzial, um direkt mit den MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Wie Hoffmann im Rahmen des Experteninterviews betont, sollte sich der Verantwortliche vorab folgende essentielle Frage stellen: „Welche Inhalte transportiere ich wie an meine Mitarbeiter, um bestimmte Effekte zu erzielen? [...] Arbeitszufriedenheit heben, Konfliktpotenziale senken, Motivation fördern, Vertrauen in den Betrieb stärken usw.“ (Hoffmann 2016: Z. 244-245, *Anhang*) 15,30 Prozent betonten unter dem Punkt „Andere“, dass u.a. in Schulungen, Trainings und speziellen Klausuren über Konfliktmanagement und Mobbing gesprochen wird. Interessanterweise werden auch im Rahmen von „Betriebsveranstaltungen“ (26,80 Prozent) Konfliktmanagement und Mobbing thematisiert [siehe *Abbildung 22 Thematisierung auf (medialen) Plattformen*]. Betriebsausflüge oder gemeinsame Unternehmungen sollten im Idealfall den Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen von MitarbeiterInnen stärken. Diese Events können von Unternehmen somit präventiv eingesetzt werden, um gegen

Mobbing zu wirken. In vielen österreichischen Städten werden extra dafür konzipierte Teambildungs-Spiele angeboten (z.B. *Exit the room*).⁸

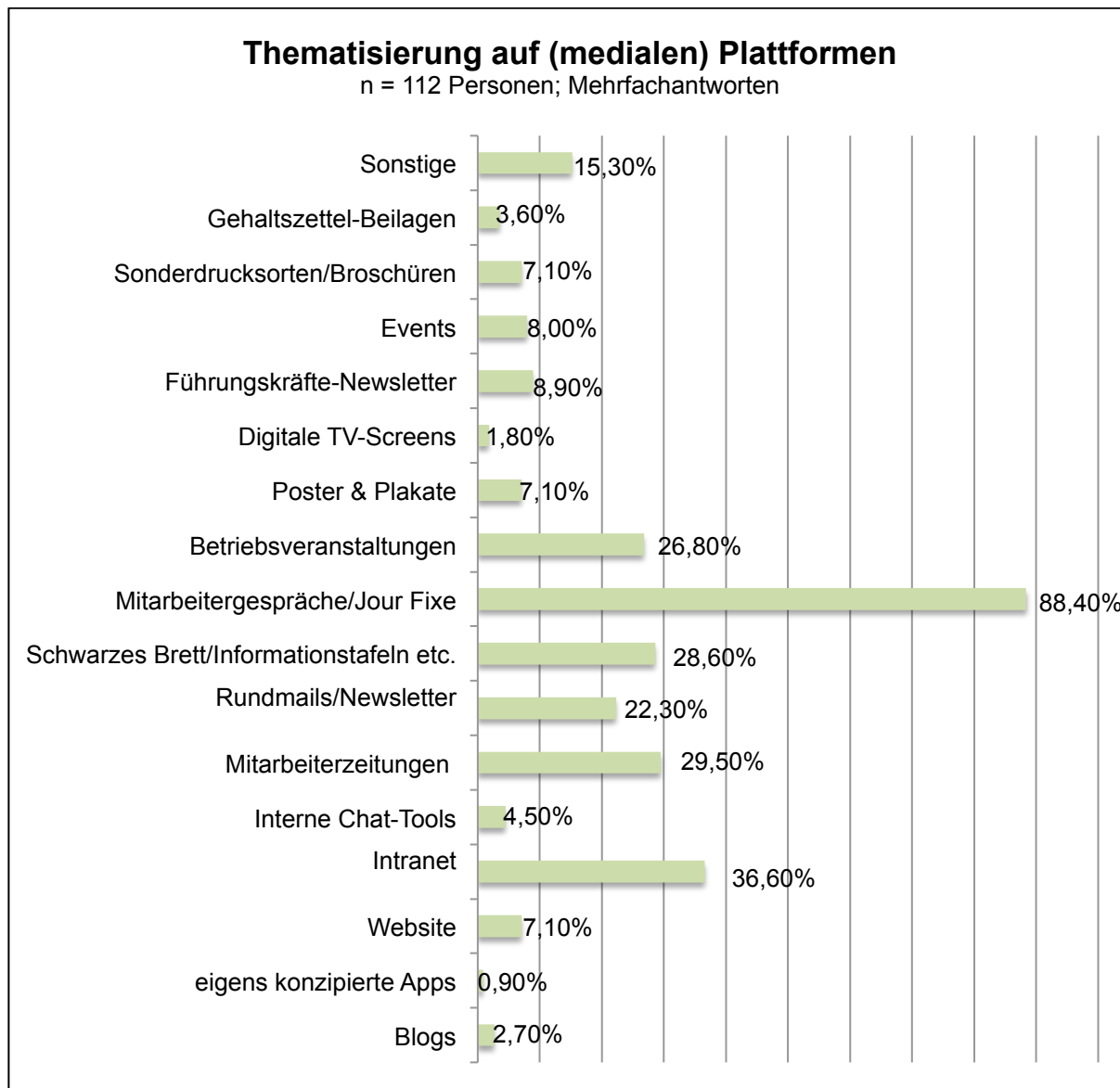


Abbildung 22: Thematisierung auf (medialen) Plattformen

⁸ Weitere Informationen finden sich unter <https://exittheroom.at/de/wien/teambuilding> (Stand vom 08.09.2016).

Welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten lassen sich zwischen der Sichtweise der Führungskraft und der der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen ausmachen?

Das primäre Ziel der vorliegenden Magisterarbeit liegt, wie bereits in *Kapitel 1.3 Zielsetzung* erwähnt, in der speziellen Betrachtungsweise von Konfliktmanagement und Mobbing – nicht nur die Sicht der Führungskraft steht im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern auch die Sicht der ArbeitnehmerInnen. Im Folgenden werden somit erstmals beide Sichtweisen gegenübergestellt.

Führungskraft (n = 88)

Ein Blick auf die Mobbingrate zeigt, dass 6,80 Prozent der ProbandInnen in den letzten sechs Monaten gemobbt wurden (siehe *Abbildung 23 Mobbingrate Führungskraft*). Insgesamt waren 3 (7,10 Prozent) der 42 teilnehmenden Frauen in Führungspositionen bereits Mobbingopfer; im Vergleich geben 3 (6,50 Prozent) der 46 männlichen Führungskräfte an das dies der Fall ist. Durch Mobbing am Arbeitsplatz werden die zwischenmenschliche Kommunikation durch Ignorieren, (An-)Schreien, oder nicht gerechtfertigter Kritik erschwert, das soziale Ansehen im Unternehmen u.a. durch Lästereien geschädigt und die Arbeitsaufgaben durch Unter- bzw. Überforderung beeinflusst (vgl. Brinkmann 2002: 14). Davor sind, wie die vorliegende Studie zeigt, auch österreichische Führungskräfte nicht geschützt. Für diese Ergebnisse können folgende zwei Erscheinungsformen von Mobbing berücksichtigt werden: *Staffing* bedeutet, dass Führungskräfte von ArbeitnehmerInnen gemobbt werden und tritt in (österreichischen) Unternehmen am seltensten auf (vgl. Kolodej 2008: 49), während *Chairing* „Attacken von Führungskräften auf derselben Hierarchieebene“ (Fuchs/ Huber 2009: 43) bezeichnet. Während im Rahmen des für die vorliegenden Magisterarbeit konzipierten Online-Fragebogen ausschließlich abgefragt wurde, ob die Probandin bzw. der Proband in den letzten sechs Monaten gemobbt wurde, könnten zukünftige Forschungsarbeiten danach fragen, von wem die TeilnehmerInnen gemobbt wurden (z.B. von MitarbeiterIn, anderer Führungskraft etc.), um genauestens zu eruieren, von welcher Hierarchieebene am Arbeitsplatz aus gemobbt wird. So könnten Präventions-, aber auch Interventionsmaßnahmen noch gezielter eingesetzt werden, um Mobbing entgegenzuwirken.

Bei 35 (39,80 Prozent) der 88 befragten österreichischen Führungskräfte hat die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing in ihrem Unternehmen einen

„weniger wichtigen“ Stellenwert; die am zweithäufigsten vorkommende Ausprägung ist mit 38,60 Prozent „wichtig“. Fragt man jedoch nach der persönlichen Relevanz der Führungskräfte, so ist die Thematisierung dieser Thematik für 55,70 Prozent „sehr wichtig.“

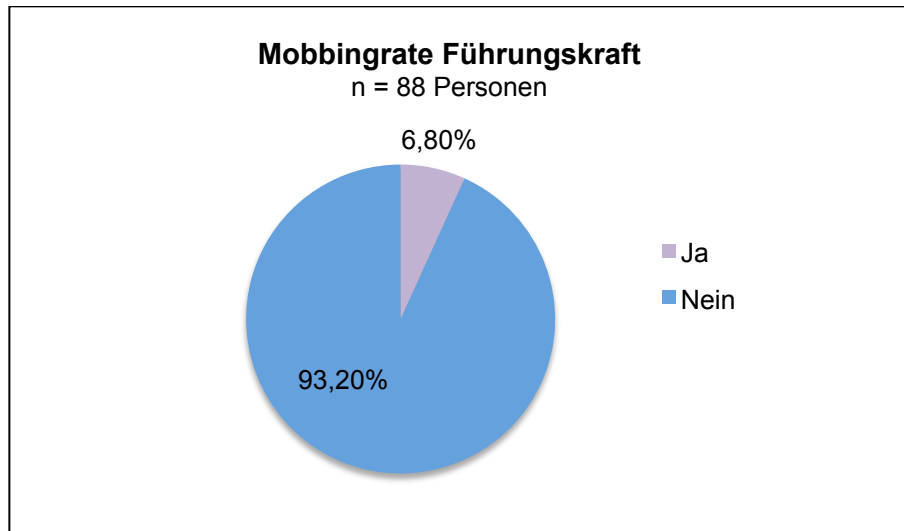


Abbildung 23: Mobbingrate Führungskraft

ArbeitnehmerIn (n = 77)

Insgesamt geben 6,50 Prozent der 77 befragten österreichischen MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion an, in den letzten sechs Monaten gemobbt worden zu sein (siehe *Abbildung 24 Mobbingrate ArbeitnehmerIn*); von den in Summe 20 Männern wurden 2 (10 Prozent) und insgesamt 3 (5,30 Prozent) der 57 befragten Frauen zu Mobbingopfern.

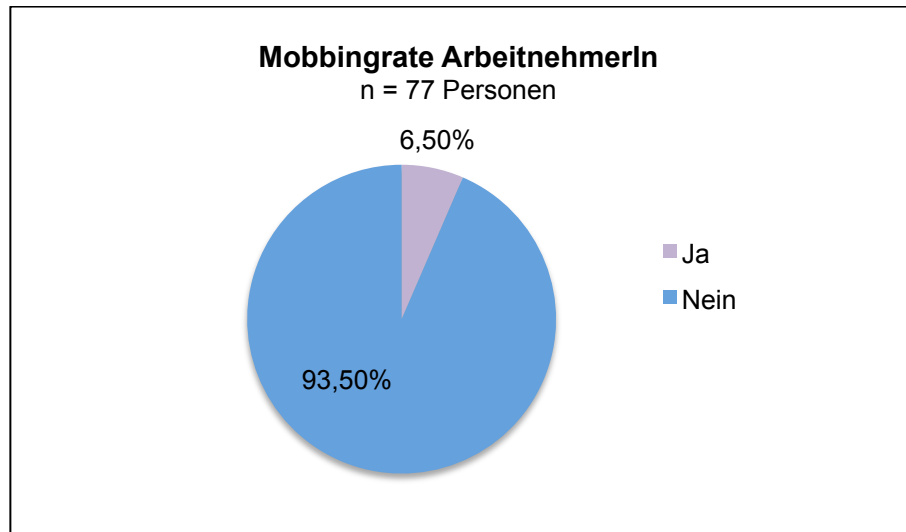


Abbildung 24: Mobbingrate ArbeitnehmerIn

Welche Ergebnisse liefert die Online-Befragung hinsichtlich der Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing innerhalb von Unternehmen? 33 (42,90 Prozent) bzw. 26 (33,80 Prozent) MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion geben an, dass in ihrem Unternehmen die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing eine „weniger wichtige“ bzw. „wichtige“ Rolle spielt. In 7 Fällen (9,10 Prozent) spielt diese Thematisierung keinerlei Rolle. Ein ganz anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung des persönlichen Interesses an der Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz: So zeigt sich, dass für 50,60 Prozent bzw. 36,40 Prozent der ProbandInnen eine Thematisierung „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ ist, niemand (0 Prozent) wählte die Ausprägung „unwichtig“.

Diese Diskrepanz verweist auf die Bereitschaft vieler ArbeitnehmerInnen noch mehr über das Thema zu erfahren und zeigt ferner, dass über die Hälfte der befragten österreichischen ArbeitnehmerInnen die Relevanz und Brisanz dieser Thematik verstanden haben. Obwohl sowohl die befragten österreichischen Führungskräfte, als auch die ArbeitnehmerInnen großes Interesse an Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz haben, stellt sich die Frage, warum im Arbeitsalltag die Thematisierung in den meisten Fällen eine nur weniger wichtige Rolle spielt, obwohl viele Führungskräfte persönlich Konfliktmanagement und Mobbing als wichtige Themenschwerpunkte ansehen?! Sie könnten das Interesse ihrer MitarbeiterInnen an dieser Thematik dazu nutzen, Präventions-, aber auch Interventionsmaßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren und ihre MitarbeiterInnen diesbezüglich mit (noch) mehr Information zu versorgen. Dabei gilt jedoch: „Es nützt auch nichts die Präventionsmaßnahmen zu haben, sondern du musst ja auch den geistigen

Boden schaffen, dass die Leute sagen, der Workshop, die Infoveranstaltung, ja das macht Sinn, das hab ich verstanden, Konflikte in unserem Unternehmen, die schaden ganz einfach.“ (Hoffmann 2016: Z. 61-64, *Anhang*) Die eruierte Mobbingrate ist sowohl bei Führungskräften, als auch ArbeitnehmerInnen enorm hoch. Während im Jahr 2014 laut der Bundesarbeitskammer et al. (2014: 4) insgesamt 3,3 Prozent der Frauen und 3,1 Prozent der Männer (N = ca. 127.900 Personen) von Mobbing oder Belästigung betroffen waren⁹, so zeigt die empirische Untersuchung trotz der im Vergleich geringen Fallzahl, dass Mobbing ein noch größeres Problem in österreichischen Unternehmen darstellt, als angenommen.

12.1.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1 Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eines österreichischen Unternehmens auf ihr bzw. sein Konfliktmanagement?

Die ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeit lässt sich insgesamt in vier Grundtypen gliedern: den dominanten (D), initiativen (I), stetigen (S) und gewissenhaften (G) Typus, der das jeweilige Verhalten innerhalb eines Teams bestimmt und spezielle Eigenschaften aufweist (vgl. Jung 2009: 31). Von 77 ProbandInnen beschreiben sich 28 (36,40 Prozent) MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion als „einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend“ während der Arbeitszeit, d.h. entsprechen dem stetigen Typus, dicht gefolgt vom initiativen Charakter mit 33,80 Prozent, der sich am Arbeitsplatz als „optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend“ wahrnimmt. Nur 15,60 Prozent entsprechen dem „gewissenhaften“ bzw. 14,30 Prozent dem „dominanten“ Grundtypus (siehe *Abbildung 25 MitarbeiterInnen-Typen*).

⁹ In diese Statistik fallen jedoch nicht ausschließlich Mobbing, sondern auch Belästigungen anderer Art (z.B. sexuelle Belästigung).

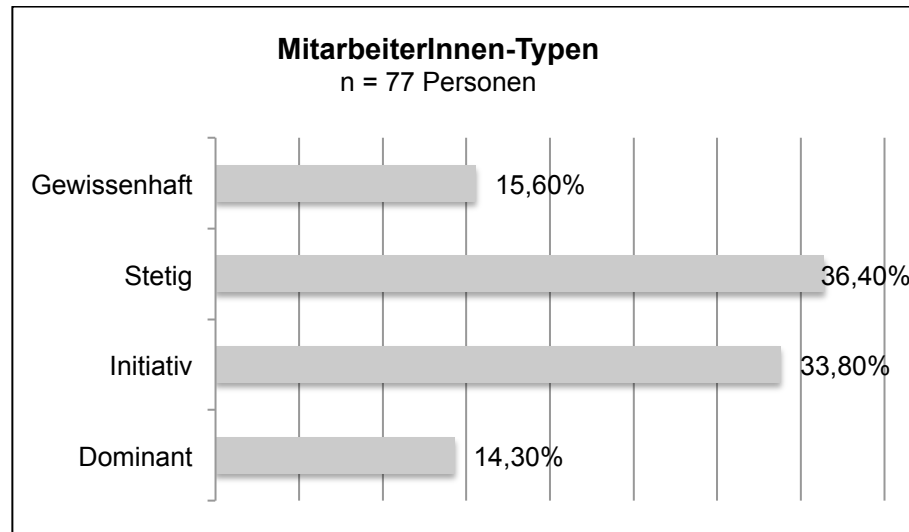


Abbildung 25: MitarbeiterInnen-Typen

Bei der Betrachtung der Interventionspräferenz im Konfliktfall zeigt sich, dass die Mehrheit der ProbandInnen, unabhängig vom Mitarbeitertypus, die kooperative Variante wählen würde. So wendet die Mehrheit (85,70 Prozent) des „stetigen Typus“ „eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung“ (= kooperative Variante) im Konfliktfall an, während nur 3,60 Prozent „aus der Situation flüchten“ (= defensive Variante) würden. Der Blick auf den „initiativen“ (88,50 Prozent), „gewissenhaften“ (83,30 Prozent) und „dominanten“ Typus (81,80 Prozent) zeigt ein ähnliches Bild, denn auch hier wählt die Mehrheit der ProbandInnen die „kooperative Variante“.

Geht es jedoch um den konkreten Fall der Konfliktlösung, so lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Charakteren ausmachen. Während der „dominante“ Typus mit 18,20 Prozent in Konfliktsituationen eher „Überzeugungsfähigkeit“ leistet, spielt dies bei dem „gewissenhaften“ Charakter mit 0 Prozent keinerlei Rolle. Zudem ist dem „gewissenhaften“ Typus mit 66,70 Prozent wichtig, „persönliche Toleranz zu zeigen und Meinungen anderer auch noch zuzulassen, wenn sie den eigenen Vorstellungen widersprechen“, während dies dem „dominanten“ Typus mit 27,30 Prozent weniger wichtig ist (siehe *Abbildung 26 Konfliktmanagement Dominanter Typus*, *Abbildung 27 Konfliktmanagement Gewissenhafter Typus*).

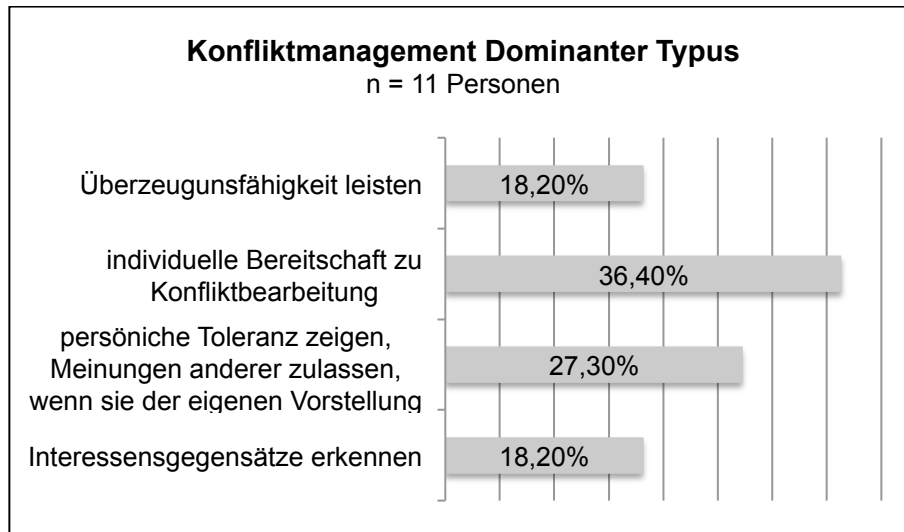


Abbildung 26: Konfliktmanagement Dominanter Typus

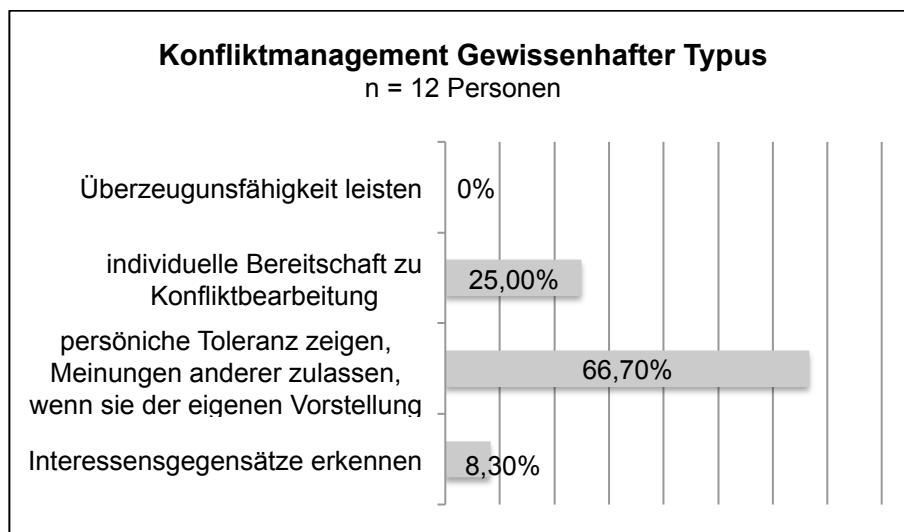


Abbildung 27: Konfliktmanagement Gewissenhafter Typus

Auch der „initiative“ und der „stetige“ Charakter unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Konfliktlösungsstrategie voneinander. Nur 3,80 Prozent der „Initiativen“ lösen „Interessensgegensätze indem sie diese erkennen“, bei den „Stetigen“ sind dies immerhin 10,70 Prozent. „Überzeugungsfähigkeit“ leistet der „initiative“ Typus mit 15,40 Prozent deutlich öfter als der „stetige“ Typus (3,60 Prozent) (siehe *Abbildung 28 Konfliktmanagement Initiativer Typus*, *Abbildung 29 Konfliktmanagement Stetiger Typus*).

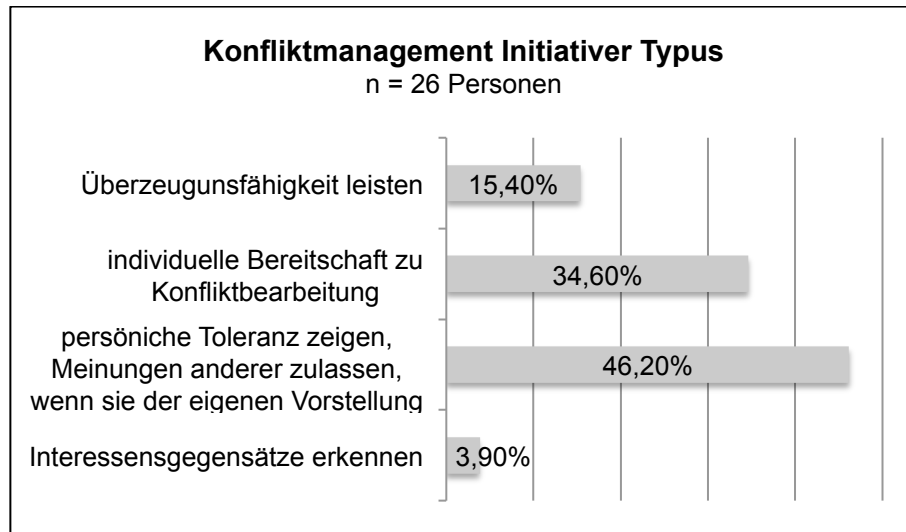


Abbildung 28: Konfliktmanagement Initiativer Typus

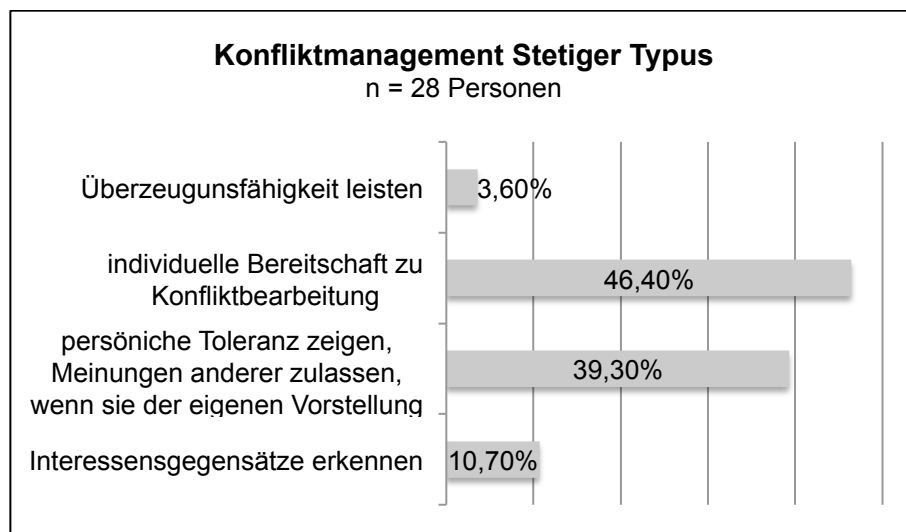


Abbildung 29: Konfliktmanagement Stetiger Typus

Aufgrund der Einzigartigkeit von Konflikten ist dessen Lösung in der Praxis oft situationsabhängig, d.h. in Konfliktfall A könnten ArbeitnehmerInnen eher z.B. Überzeugungsarbeit leisten, während diese in Konfliktfall B eher individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung zeigen. Denn: Im (Arbeits-)Alltag lässt sich eine Persönlichkeit oft nur schwer in wenigen Eigenschaften charakterisieren, vielmehr können sich die vier Grundtypen gegenseitig ergänzen. Ein dominanter Typus kann z.B. auch gewissenhafte Charakterzüge aufweisen bzw. ein stetiger Grundtyp kann in bestimmten Konfliktsituationen dominant handeln. Durch die Einschätzung der ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeit können

jedoch Interne Kommunikation optimiert, bereits vorab Konfliktpotenziale und Mobbinghandlungen reduziert und Motivation und Effektivität hinsichtlich der Arbeitsaufgaben erhöht werden (vgl. Jung 2009: 32) (siehe *Kapitel 8.1 ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeiten*).

Forschungsfrage 2 Welchen Einfluss hat die Führungskraft-Persönlichkeit auf das Konfliktmanagement innerhalb eines österreichischen Unternehmens?

Die Persönlichkeit der Führungskraft steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der innerhalb des Unternehmens „gelebten“ Führungskultur, d.h. den Führungsstilen. Die Führungsstile können, wie bereits ausführlich in *Kapitel 7.1 Führungsstile* diskutiert, folgende drei Ausprägungen annehmen: „Autoritär/ Patriarchalisch“, „Laisser-faire“ oder „Demokratisch/ Kooperativ“ (vgl. Kolodej 2008: 64-67). Die Führungskräfte (n = 88) hatten die Möglichkeit zwischen den Führungsstilen zugeschriebenen Eigenschaften zu wählen (vgl. Kolodej 2008: 64-67; Heß/ Mola 2003: 126-130). Ein Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass mit 97,70 Prozent der „Demokratische bzw. Kooperative“ Führungsstil in österreichischen Unternehmen mit Abstand am häufigsten angewandt wird, während der „Laisser-faire Führungsstil“ mit 2,30 Prozent nur in 2 Fällen „gelebt“ wird. Überraschenderweise gibt niemand (0 Prozent) der ProbandInnen an, in ihrem bzw. seinem Unternehmen „Autoritär bzw. Patriarchalisch“ zu führen (siehe *Abbildung 30 Führungsstile*).

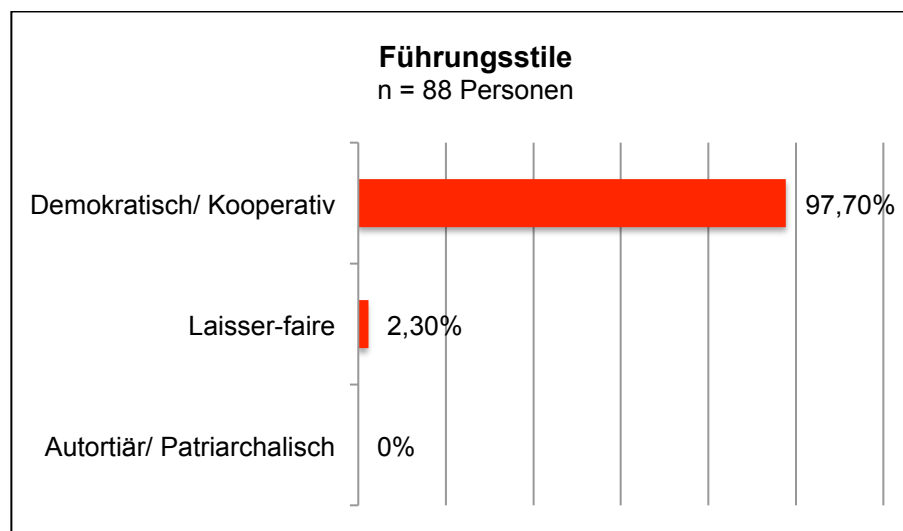


Abbildung 30: Führungsstile

Eine Erklärung dafür könnte die strenge Formulierung sein, die sich nach den AutorInnen Kolodej, Heß und Mola richtet: „Das was ich sage, muss von meinen MitarbeiterInnen strikt befolgt werden, meine MitarbeiterInnen besitzen nur eingeschränkte Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln und Kommunikation zwischen mir und ihnen ist mir weniger wichtig“ (siehe *Anhang, Fragebogen*). Zudem darf der mögliche Einfluss von „Sozialer Erwünschtheit“ nicht außer Acht gelassen werden, der zur Verzerrung dieses Ergebnisses führen kann: Führungskräfte könnten den Autoritären bzw. Patriarchalischen Führungsstil aufgrund der Befürchtung von sozialer Ablehnung nicht gewählt haben, was durch die Garantie der Anonymität bei der Teilnahme am Online-Fragebogen behoben werden sollte. Die Ergebnisse können aber auch dahingehend interpretiert werden, dass der Autoritärer bzw. Patriarchalische Führungsstil von den ProbandInnen aufgrund der bereits erwähnten Definition als nicht mehr zeitgemäß empfunden und deshalb abgelehnt wird. Auch eine „falsche“ Selbsteinschätzung könnte ein Grund für dieses Ergebnis sein, denn: Welche Führungskraft hält sich selbst für eine „Tyrannin“ bzw. einen „Tyrannen“?

Hier lohnt sich neben der Untersuchung des Zusammenhangs der Führungskraft-Persönlichkeit und ihrem Konfliktmanagement auch ein genauerer Blick auf den Zusammenhang zwischen „Demokratischem bzw. Kooperativem“ Führungsstil und Mobbing. So geben insgesamt 5,80 Prozent, in Summe 5 von 86 der „demokratisch bzw. kooperativ“ führenden ProbandInnen an, in den letzten sechs Monaten gemobbt worden zu sein (siehe *Abbildung 31 Mobbingrate Demokratischer/ Kooperativer Führungsstil*).

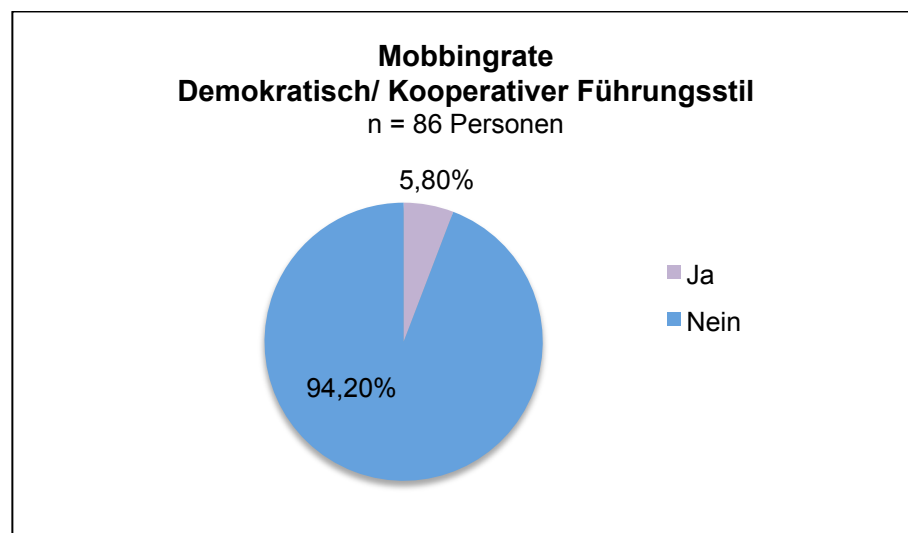


Abbildung 31: Mobbingrate Demokratisch/ Kooperativer Führungsstil

Ein Blick auf die gesamte Stichprobe der Führungskräfte besagt, dass sich „Gegenseitiges Anschreien“ (= Angriffe auf die Kommunikation bzw. Kontakte; 23,90 Prozent), „bewusste Über- und Unterforderung“ (= Angriffe auf die Qualität und Perspektiven der Arbeit; 20,50 Prozent) und das „Verbreiten von Intrigen oder Gerüchten“ (= Angriffe auf das soziale Ansehen; 27,30 Prozent) in den Unternehmen widerfinden, während jedoch mehr als die Hälfte (52,30 Prozent) der ProbandInnen angibt, dass es in den letzten sechs Monaten zu „keinem solchen Vorfall“ gekommen ist. Diese Angriffe können als erste Mobbinganzeichen angesehen werden, die bereits mithilfe des Modells der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (siehe *Kapitel 10.1.1*) oder des (De-)Eskalationsmodells nach Glasl (siehe *Kapitel 10.1.2*) bearbeitet werden können.

Auch könnte der Führungsstil situationsbedingt variieren.¹⁰ Ein Beispiel: In Konfliktfall A führt die bzw. der Vorgesetzte Demokratisch bzw. Kooperativ, während sich dieselbe Führungskraft entscheidet in Konfliktfall B gegenüber den MitarbeiterInnen eher Autoritär aufzutreten. Dies bestätigt auch Mobbing-Experte Hoffmann (2016), denn „[...] man muss den Führungsstil immer anpassen an die Mitarbeiter und an die Situation.“ (Hoffmann 2016: Z. 297-298, *Anhang*).

Forschungsfrage 3 Welche aktuellen Strategien hinsichtlich Konfliktprävention und -intervention seitens der Führungskraft und der ArbeitnehmerInnen werden in österreichischen Unternehmen eingesetzt?

Gutes Konfliktmanagement umfasst sowohl Präventions-, als auch Interventionsmaßnahmen, die seitens der Führungskraft, aber auch seitens der ArbeitnehmerIn gesetzt werden können. Auch diese Forschungsfrage verlangt nach einer direkten Gegenüberstellung der Sichtweisen von Führungskräften und ArbeitnehmerInnen.

Führungskraft (n = 88)

Prävention ist insgesamt in drei Schritte unterteilt: Vermeiden von Mobbing (= Primär-Prävention), Früherkennung von Mobbing (= Sekundär-Prävention) und Behandlung von Mobbing (= Tertiär-Prävention) (vgl. Fonds Gesundes Österreich 2011: 12). Die ProbandInnen geben im Rahmen der empirischen Untersuchung unterschiedliche Konflikt-Präventionsmaßnahmen an. Der Großteil nennt mit 73,90 Prozent „Wertschätzende

¹⁰ Weiterführende Literatur zum Thema Situatives Führen findet sich unter http://www.situational.de/data/downloads/69168/prospekt_4_seiten_info.pdf (Stand vom 08.09.2016).

Kommunikation“ als Schlüsselqualifikation in Sachen Primär-Prävention, dicht gefolgt von der Variable „ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung“ mit 63,60 Prozent. Auch „Betriebliche Anlaufstellen“, wie z.B. Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä. nennen 61,40 Prozent der befragten Führungskräfte als Präventionsmaßnahme. Solche Anlaufstellen können Information und Aufklärung über Mobbing anbieten, was im Rahmen der Sekundär-Prävention zu einer „Enttabuisierung und Bewusstseinsbildung“ (Bundesarbeitskammer et al. 2014: 15) führen kann. 8,00 Prozent der ProbandInnen geben an, dass „keine Konflikt-Präventionsmaßnahmen“ in ihrem Unternehmen Verwendung finden, 1,10 Prozent, d.h. 1 ProbandIn „weiß nicht“, ob überhaupt Konflikt-Prävention im Betrieb eingesetzt wird (siehe *Abbildung 32 Prävention Führungskraft*).

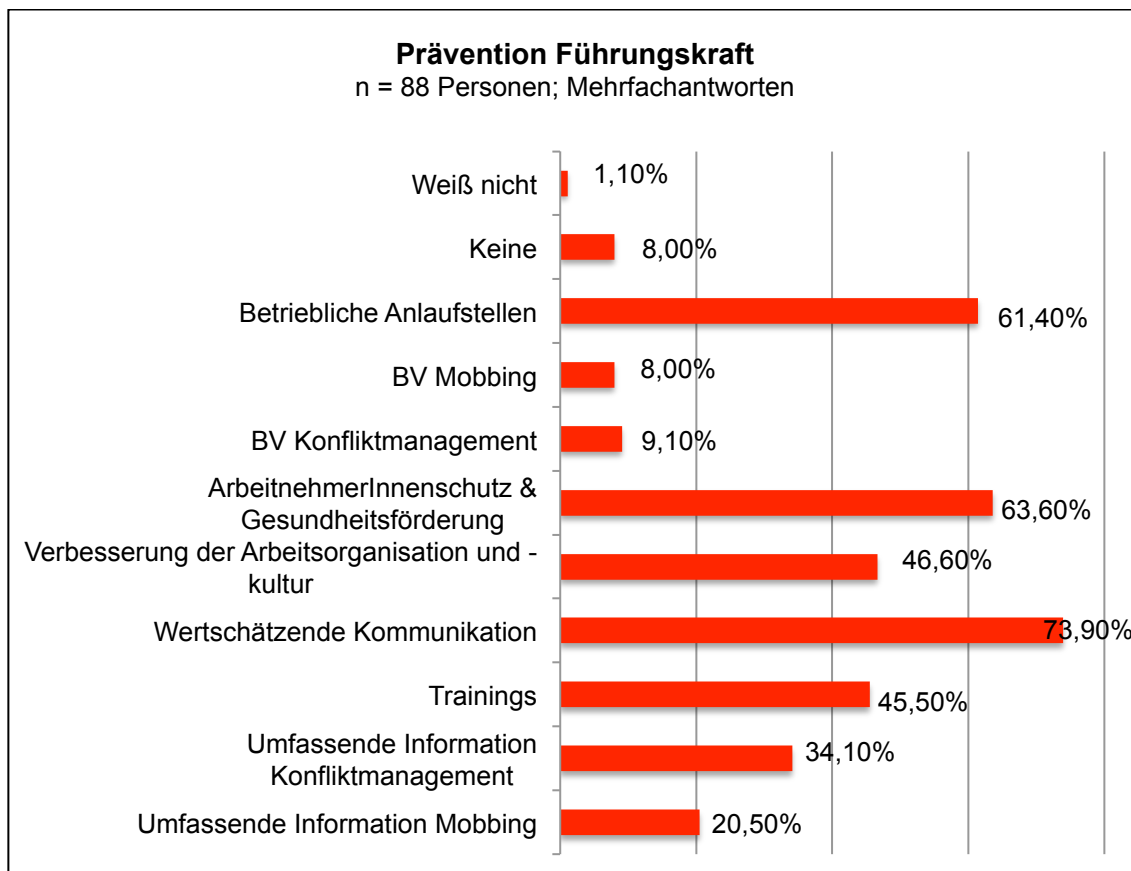


Abbildung 32: Prävention Führungskraft

Der äußerst wichtige Stellenwert von Kommunikation zeigt sich auch in den von der österreichischen Führungskraft gesetzten Interventionsmaßnahmen. Die Mehrheit, d.h. 90,90 Prozent der ProbandInnen sieht das „MitarbeiterInnengespräch durch die Führungskraft“ als besonders für die Konfliktintervention geeignet. 42,00 Prozent

„verwarnen ihre MitarbeiterInnen“ und setzen mit jeweils 53,40 Prozent auf „Weiterbildung, Schulung bzw. Coaching, Mediation, Mobbingberatung“. Immerhin findet sich mit 31,80 Prozent auch die „Versetzung“ (z.B. in eine andere Abteilung) als Konflikt-Interventionsmaßnahme in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft wieder. Jeweils 4,50 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass es „keine Konflikt-Interventionsmaßnahmen“ in ihrem Unternehmen gibt bzw. dass sie „nicht wissen“, ob diese Maßnahmen überhaupt eingesetzt werden (siehe *Abbildung 33 Intervention Führungskraft*). Dieser in Relation hohe Prozentsatz ist erschreckend, wenn man bedenkt, dass die Verantwortung für Mobbing-Prävention, aber auch –Intervention in erster Linie zu den Aufgabenbereichen der Führungskraft zählt und diese auch rechtlich gesehen (Stichwort: Fürsorgepflicht) für das Wohlbefinden ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich sind (siehe *Kapitel 6.3 Überblick: Rechtslage in Österreich*).

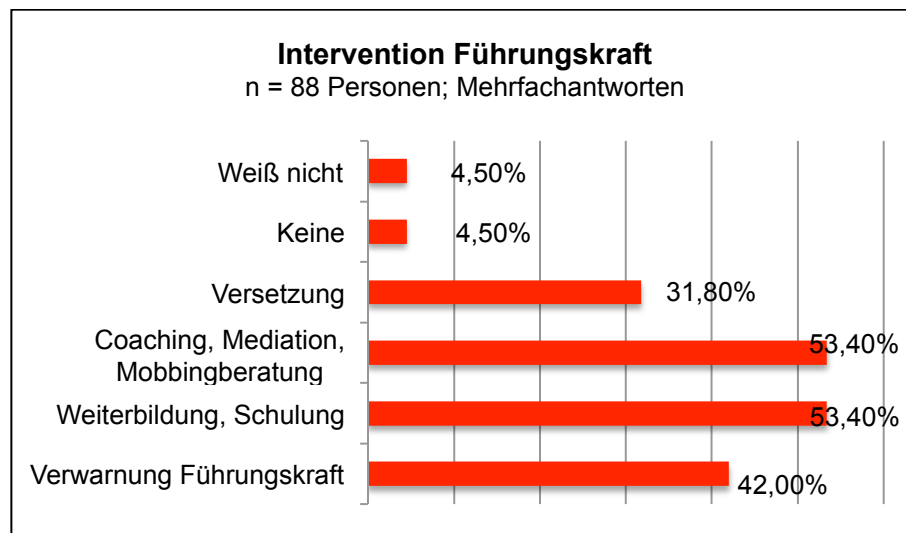


Abbildung 33: Intervention Führungskraft

ArbeitnehmerIn (n = 77)

Auch die österreichischen ArbeitnehmerInnen nennen „Wertschätzende Kommunikation“ mit 48,10 Prozent als Top-Konflikt-Präventionsmaßnahme in ihrem Unternehmen, dicht gefolgt von der Variable „Betriebliche Anlaufstellen“ (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä.) mit 39,00 Prozent und „ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung“ mit 28,60 Prozent. 14,30 Prozent der ProbandInnen gaben an, dass in ihrem Unternehmen „keine Konflikt-Präventionsmaßnahmen“ angewandt werden, 11,70 Prozent der Befragten „wissen nicht“, ob dies der Fall ist (siehe *Abbildung 34 Prävention ArbeitnehmerIn*). Konfliktvorbeugende

Kommunikation, als Teil Interner Kommunikation, sollte folgende Punkte umfassen: Auseinandersetzungen müssen richtig eingeordnet und bearbeitet werden, präventiv sollte eine gute Kommunikation (= „Wertschätzende Kommunikation“), aber auch Konfliktkultur geschaffen und die Basis einer guten Konfliktbearbeitung beherrscht werden (vgl. Edmüller/ Jiranek 2015: 20).

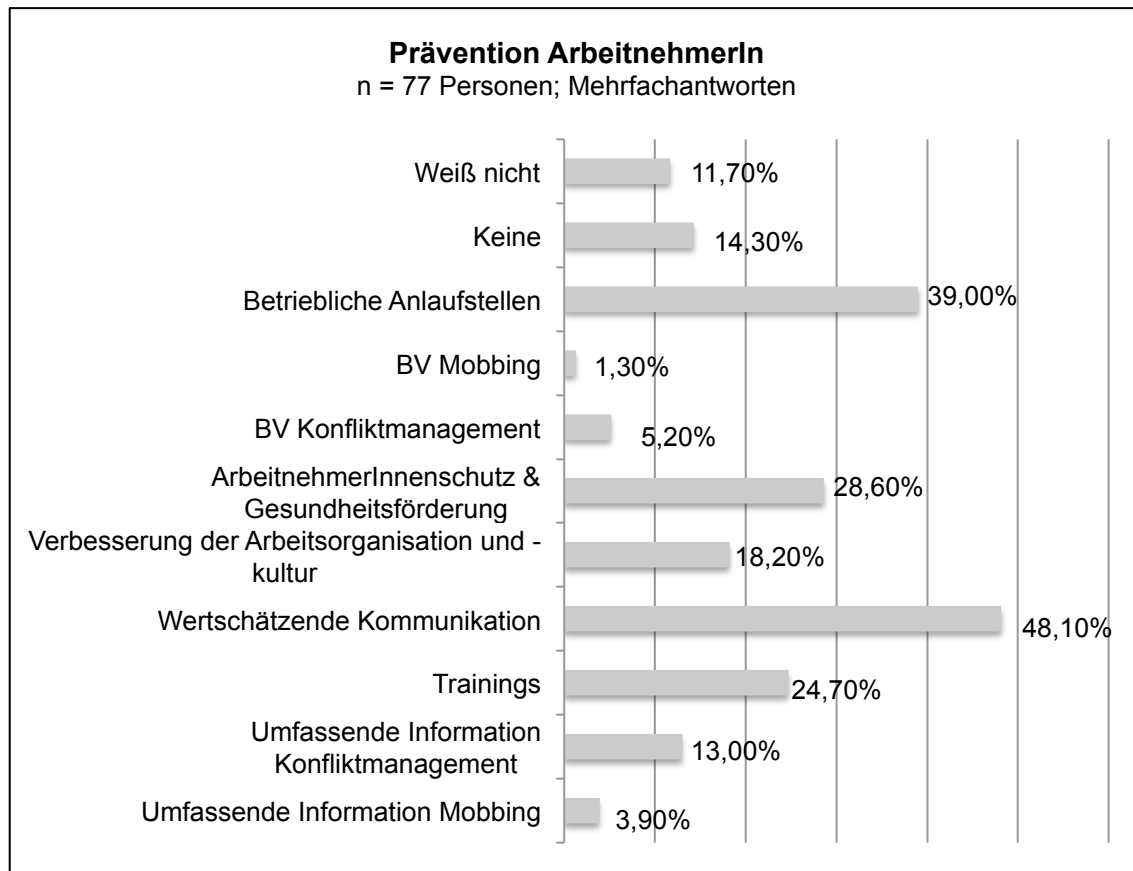


Abbildung 34: Prävention ArbeitnehmerIn

Als Konflikt-Interventionsmaßnahmen nennen 77,90 Prozent der ProbandInnen das „MitarbeiterInnengespräch durch die Führungskraft“ und mit jeweils 31,20 Prozent die „Verwarnung durch die Führungskraft“ bzw. „Weiterbildung und Schulung“ (siehe *Abbildung 35 Intervention ArbeitnehmerIn*). Diese Ergebnisse widerspiegeln auch die Ansichten der Arbeiterkammer Salzburg (2006: 18), die darauf hinweist, dass es in erster Linie im Aufgabenbereich der Führungskraft liegt, die Arbeitsorganisation selbst so zu gestalten, dass Konflikte konstruktiv verhindert bzw. bearbeitet werden können.

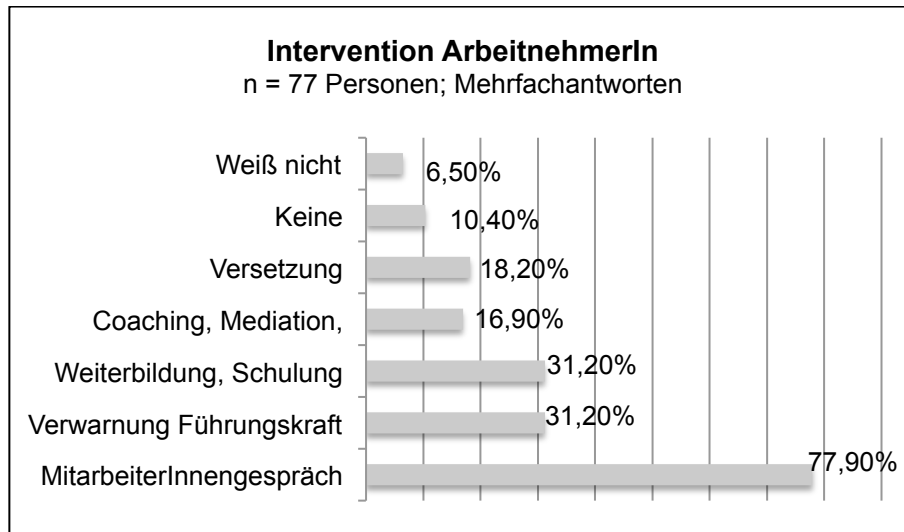


Abbildung 35: Intervention ArbeitnehmerIn

Forschungsfrage 4 Welche Rolle nimmt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer eines österreichischen Unternehmens in Konfliktsituationen ein?

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die ProbandInnen (n = 77) aktive Maßnahmen ergreifen, um Konfliktsituationen zu lösen und sich Mobbingopfer aktiv Hilfe holen. So gibt der Großteil (85,70 Prozent) der ProbandInnen an, sich im Konfliktfall kooperativ zu verhalten, d.h. eine „alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung“ zu wählen. Interessant ist auch die Selbstwahrnehmung der ProbandInnen hinsichtlich ihrer Konfliktfähigkeit, die in Hinblick der unterschiedlichen Konfliktlösungsstrategien eine Rolle spielen kann. So sieht sich die Mehrheit der TeilnehmerInnen (85,70 Prozent) als „kompromissbereit“, während 51,90 Prozent angeben, „zu erkennen wodurch Konflikte entstehen“ und 61,00 Prozent „aktiv selbst Lösungen anstreben, um den Konflikt zu lösen“ (siehe *Abbildung 36 Konfliktfähigkeit ArbeitnehmerIn*).

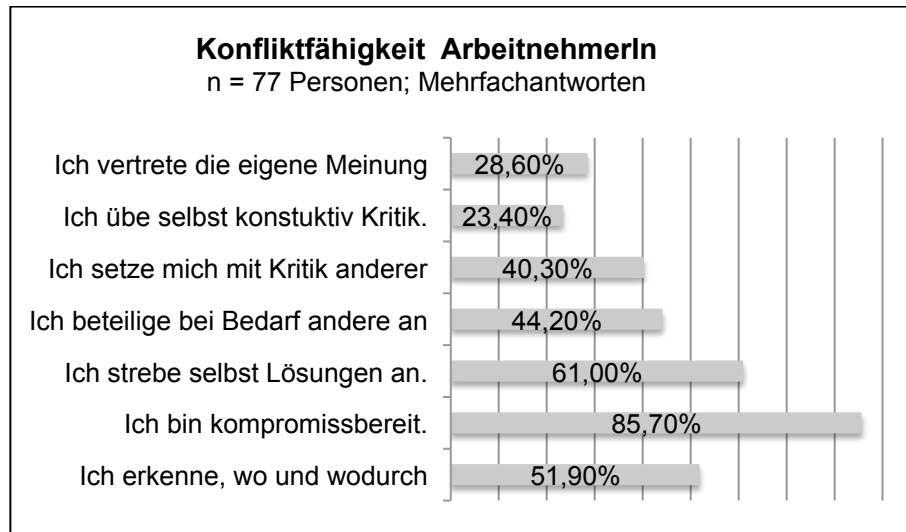


Abbildung 36: Konfliktfähigkeit ArbeitnehmerIn

Da Kompromissbereitschaft ein essentieller Teil von Konfliktfähigkeit und äußerst wichtig für die Konfliktlösung ist, lässt sich zusammenfassen, dass die Konfliktfähigkeit der österreichischen ArbeitnehmerInnen als gut bezeichnet, während die Kritikfähigkeit der MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion noch gesteigert werden kann. Während sich insgesamt 40,30 Prozent der ProbandInnen mit Kritik anderer positiv auseinandersetzen, üben nur 23,40 Prozent der Befragten selbst konstruktiv Kritik. Kritik anzunehmen fällt somit vielen leichter, als selbst konstruktive Kritik auszudrücken. Eine Erklärung für diese „Kritikverdrossenheit“ liefert Hoffmann (2016) im Rahmen des Experteninterviews. „Anscheinend haben wir in Österreich eine Kultur, in der man nicht Kritik üben darf, oft wird diese Kritik auch nicht gut ausgesprochen, sondern ist meistens beleidigend und wenn es gut ausgesprochen ist, dann sind die beleidigt, die kritisiert werden [...]“. (Hoffmann 2016: Z. 200-203, *Anhang*)

12.1.4 Überprüfung der Hypothesen

Hypothese 1 Wenn eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eher dem dominanten MitarbeiterInnentypus entspricht, dann geht diese bzw. dieser besser mit Konflikten um als die anderen MitarbeiterInnentypen.

Hypothese 1 muss falsifiziert werden.

Das aktuelle DiSG-Persönlichkeitsprofil orientiert sich an den vier Verhaltensausrprägungen Dominanz (D), Initiative (I), Stetigkeit (S) und Gewissenhaftigkeit (G) (vgl. Benecke 2015: online). Somit lassen sich den ArbeitnehmerInnen bestimmte Charakterzrge zuordnen, die im von Maccoby (2015: o.S.) entwickelten MitarbeiterInnen-Viereck zusammengefasst sind. Zur Prfung dieser Hypothese wird mithilfe des Kruskal-Wallis Tests gerechnet, da die Voraussetzung der Normalverteilung fr die univariate Varianzanalyse nicht gegeben ist ($p < 0,05$). Das Ergebnis des Kruskal-Wallis Tests ist nicht signifikant. Das bedeutet, dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen dem MitarbeiterInnentypus und der Konfliktfrhigkeit gibt ($\chi^2 = 2,761$; $p = 0,430$) (siehe *Anhang, Statistische Auswertung mittels SPSS*). Es lsst sich sagen, dass die Konfliktfrhigkeit unabhngig von der Persnlichkeitsstruktur (Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft) der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers ist. Bei der Betrachtung der deskriptiven, d.h. beschreibenden, Statistik fllt auf, dass sich der Median zwischen den vier MitarbeiterInnentypen nur gering unterscheidet. Der „dominante“ Typus hat tendenziell den hchsten Median (Median = 4,00), d.h., dass die Konfliktfrhigkeit beim dominanten MitarbeiterInnentypus im Vergleich zu den anderen (Initiativer MitarbeiterInnentypus: Median = 3,50; „Stetiger MitarbeiterInnentypus“: Median = 3,00 und „Gewissenhafter MitarbeiterInnentypus“: Median = 3,00) minimal grer ist. Auch wenn die Ergebnisse der empirischen Untersuchung keinen Zusammenhang zwischen Persnlichkeit und Konfliktfrhigkeit erkennen lassen, so kann die Einteilung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers durch die Fhrungskraft in eines dieser vier Persnlichkeitsprofile in der Praxis im besten Fall zu einer hheren Produktivitt, einer Qualittssteigerung der Arbeit und zu mehr Zufriedenheit im Umgang mit KollegInnen fhren (vgl. YouMagnus AG 2015: online). Denn: Weis die Fhrungskraft ber die Schwchen und Stirken der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers bescheid, so knnen Arbeitsaufgaben besser delegiert und Verhaltensweisen besser verstanden werden.

Hypothese 2 Wenn der Führungsstil einer österreichischen Führungskraft autoritär ist, dann kommt es eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens als bei den anderen Führungsstilen.

Hypothese 2 kann weder verifiziert, noch vorläufig falsifiziert werden, da keine (0 Prozent) österreichische Führungskraft ihren Führungsstil als „Autoritär bzw. Patriarchalisch“ bezeichnet haben und die Hypothese somit nicht überprüft werden kann. Einen Überblick über den Zusammenhang des „Laisser-faire“ bzw. „Demokratisch/ Kooperativen“ Führungsstils und dem Konfliktmanagement im Unternehmen liefern die im Rahmen der Beantwortung von *Forschungsfrage 2* bereits präsentierten und diskutierten Ergebnisse. Auch Erklärungsansätze, warum sich niemand der ProbandInnen als autoritär führend ansieht, finden sich bei *Forschungsfrage 2*.

Hypothese 3 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann setzt die Führungskraft am ehesten Personenbezogene Maßnahmen als andere Maßnahmen.

Hypothese 3 muss verifiziert werden.

Die ProbandInnen (n = 88) würden im Konfliktfall mit 52,30 Prozent ein „Persönliches Gespräch“ und „Individuelles Coaching“ (= Personenbezogene Maßnahmen) einsetzen, während insgesamt 31,80 Prozent der befragten österreichischen Führungskräfte angeben „Mediation, ein Klärungsgespräch, Teamentwicklung bzw. Supervision“ (= Integrierende Maßnahmen) zu wählen. 15,90 Prozent der TeilnehmerInnen der empirischen Untersuchung würden im Konfliktfall am ehesten zu Interventionsmöglichkeiten wie z.B. „Fehlersuche, Analyse bzw. Regeln und Richtlinien“ tendieren (= Sachbezogene Maßnahmen). Keine (0 Prozent) Führungskraft wählt die Möglichkeiten „Kündigung, Versetzung, Isolation, Abkapselung bzw. Aufgabenänderung“ (= Trennende Maßnahmen) zur Konfliktbewältigung (siehe *Abbildung 37 Interventionsmaßnahmen Führungskraft*). Hier zeigt sich erneut welch großen Stellenwert Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen einnimmt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung widerspiegeln u.a. die Ansichten von Brinkmann (2002: 160) der als simples, aber in der Praxis besonders effektives Element der Mobbing-Prävention das regelmäßige persönliche MitarbeiterInnengespräch als Teil Interner Kommunikation nennt. Denn: Interne Kommunikation „[...] soll über umfangreiche Informationen der Organisationsmitglieder und die Organisation eines Dialogs zwischen Management und Mitarbeitern die Integration und

Identifikation der Organisationsmitglieder fördern und damit letztlich ihre Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen.“ (Röttger 2008: 506)

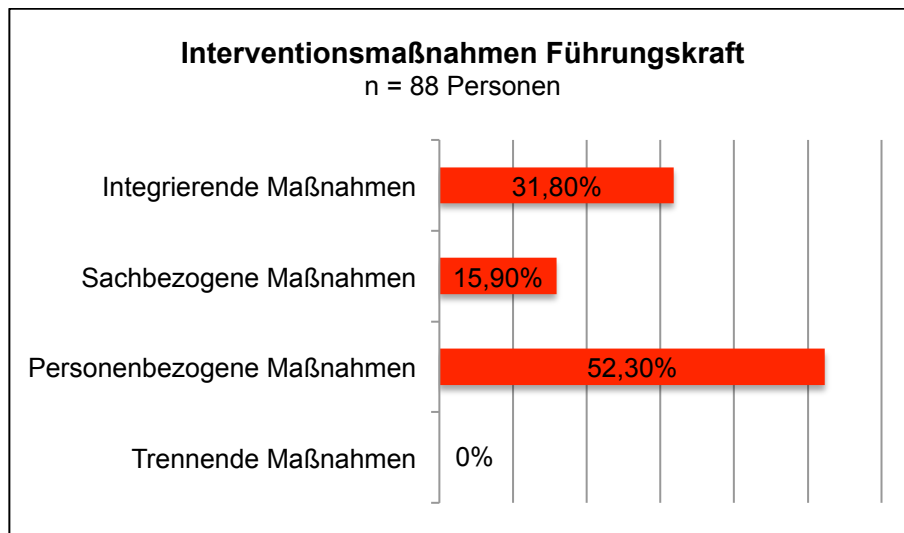


Abbildung 37: Interventionsmaßnahmen Führungskraft

Hypothese 4 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann wählen ArbeitnehmerInnen eher die kooperative Variante als andere Interventionen.

Hypothese 4 muss verifiziert werden.

Hier zeigt sich ein eindeutiges Ergebnis: Die ProbandInnen (n = 77) würden im Konfliktfall mit 85,70 Prozent eine „alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung“ (= Kooperative Variante) wählen, 9,10 Prozent „ihr Recht durchsetzen“ (= Konfrontative Variante) wollen und nur 5,20 Prozent „aus der Situation flüchten“ (= Defensive Variante) (siehe *Abbildung 38 Interventionsmöglichkeiten ArbeitnehmerIn*). Unabhängig vom MitarbeiterInnentypus ist ArbeitnehmerInnen somit das Eingehen eines Kompromisses, der sich als eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung definieren lässt, am Arbeitsplatz besonders wichtig. Das Sich-selbst-Zurücknehmen schafft die Möglichkeit weitere Konflikte einzudämmen, gleichzeitig aber eigene Interessen und die Interessen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu wahren und führt zu einer Einigung. Diese Interventionspräferenz bietet durchaus die Chance konstruktiv Kritik zu üben, aber auch zu lernen mit Kritik umzugehen, um Kritikfähigkeit zu erlernen. Der Großteil der ProbandInnen hat demzufolge verstanden, dass das eigene Recht um jeden Preis durchzusetzen, aber auch die Flucht vor Auseinandersetzungen, Konflikte nie nachhaltig lösen können. Vielmehr verlangt

Konfliktlösung immer auch nach einem Kompromiss auf beiden Seiten, d.h. einer Kompromissbereitschaft.

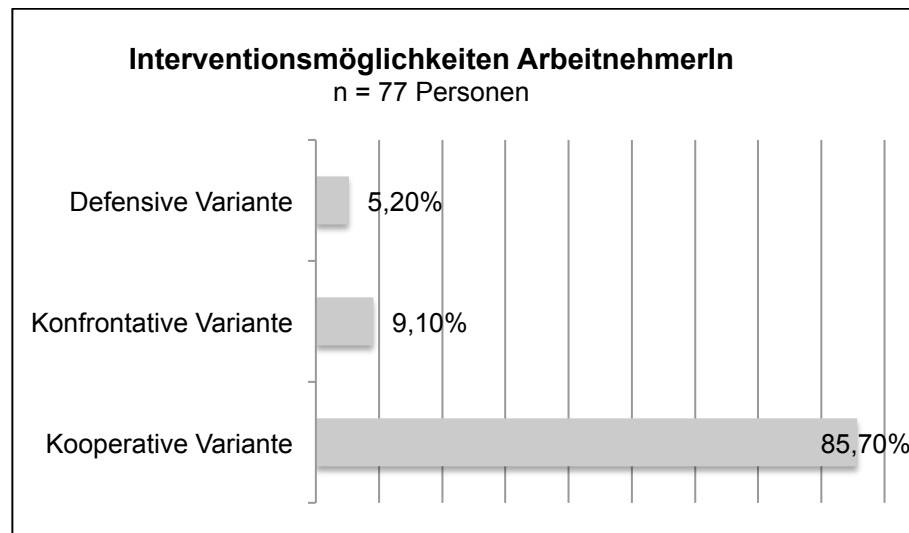


Abbildung 38: Interventionsmöglichkeiten ArbeitnehmerIn

12.2 Weiterführende Deskriptive Statistik

Neben den bereits diskutierten Ergebnissen der empirischen Untersuchung eröffneten sich während der Fertigstellung des Online-Fragebogens zusätzlich noch weitere Forschungsfragen, die in diesem Abschnitt der Vollständigkeit halber präsentiert werden. Die folgenden Fragestellungen und Ergebnisse können als Ausgangspunkt bzw. Anstoß für zukünftige Forschungen in diesem Themenfeld verstanden werden. Die beiden Sichtweisen einerseits der österreichischen Führungskraft, andererseits der österreichischen ArbeitnehmerIn bzw. des österreichischen Arbeitnehmers, werden herausgearbeitet und aufgrund der besseren Übersichtlichkeit in Themenblöcken unterteilt.

Verantwortlichkeit Konfliktlösung

Der Großteil (54,50 Prozent) der ArbeitnehmerInnen (n = 77) schreibt die Verantwortlichkeit in der Konfliktlösung ganz klar der „Führungskraft“ zu, auch wenn 22,10 Prozent „MitarbeiterInnen“ zur Verantwortung ziehen würden. Der „Betriebsrat“, der als Vertretung der ArbeitnehmerInnen gilt, wird nur von 3,90 Prozent gewählt.

Ein Blick auf die Ergebnisse der Führungskräfte (n = 88) verrät, dass auch diese die Verantwortung mit 86,40 Prozent der „Führungskraft“ zuschreiben, nur 5,70 Prozent würden

die „MitarbeiterInnen“ verantwortlich machen. 2,30 Prozent würden jedoch auch die „Personalabteilung bzw. Human Resources“ (kurz: HR) in die Konfliktlösung miteinbeziehen; der „Betriebsrat“ wird mit 0 Prozent komplett ausgeblendet.

Es lässt sich sagen, dass sowohl die ArbeitnehmerIn bzw. der Arbeitnehmer, als auch die Führungskraft versuchen, Konflikte zuerst intern zu lösen, bis schließlich externe Hilfe, wie z.B. eine Mediatorin bzw. ein Mediator, angefordert wird. Hoffmann (2016) äußert im Rahmen des Experteninterviews jedoch Zweifel, ob der Einsatz von MediatorInnen überhaupt sinnvoll ist. „[...] was ich gehört habe, läuft diese Mediation nicht ab oder schlecht, in den wenigsten Fällen habe ich mitbekommen, dass die wirklich was gebracht hat, die Externe.“ (Hoffmann 2016: Z. 168-169, *Anhang*)

Die Ergebnisse österreichischer MitarbeiterInnen zeichnen ein ähnliches Bild, denn auf beiden Seiten ist in erster Linie die „Führungskraft“ für die Konfliktlösung verantwortlich. Dies bestätigen auch die Aussagen des Experten, der das „letzte“ Wort der Führungskraft oder der Personalabteilung zuspricht (Hoffmann 2016: Z. 326, *Anhang*).

Anlaufstellen

22,10 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen (n = 77) geben an, dass es innerhalb ihres Unternehmens „keine Anlaufstelle“ gibt, an die sie sich wenden können, wenn sie Informationen oder Hilfe hinsichtlich Mobbing und anderen Konfliktarten brauchen. Erschreckend ist hier aber auch die Tatsache, dass 24,70 Prozent „nicht wissen“, ob es solche Anlaufstellen gibt. Das legt die Vermutung nahe, dass selbst, wenn das Unternehmen diese Anlaufstellen hätte, dies falsch (z.B. über falsche Kanäle) bzw. gar nicht kommuniziert wird. Schließlich stellt sich die Frage, welchen Mehrwert z.B. eine intern eingerichtete Mobbingberatung hat, wenn die ArbeitnehmerInnen nicht wissen, dass sie sich dort Hilfe suchen können?

20,50 Prozent der befragten Führungskräfte (n = 88) geben an, dass es „keine Anlaufstelle“ hinsichtlich Mobbing bzw. Konflikte in ihrem Unternehmen gibt, wobei, im Unterschied zu den ArbeitnehmerInnen, immerhin „nur“ 5,70 Prozent „nichts von einer Anlaufstelle wissen“. Doch: Sollte eine kompetente Führungskraft vor dem Hintergrund auch rechtlich verankerter Regelungen (Stichwort: Fürsorgepflicht) nicht wissen, ob es solche Hilfestellungen für ihre MitarbeiterInnen gibt? Zukünftige Forschungen könnten nach den Ursachen dieser „Fehl-Kommunikation“ suchen und danach fragen, ob es Unterschiede in der Sichtweise zwischen den drei Ebenen Top-, Middle- und Low-Management gibt.

Von den 65 Führungskräften, die angeben, dass es eine Anlaufstelle für Mobbing und

andere Konfliktfälle in ihrem Unternehmen gibt, nennt der Großteil (72,30 Prozent) die „Personalabteilung bzw. Human Resources“, während die ArbeitnehmerInnen (n = 41) am häufigsten die „Führungskraft“ (78,00 Prozent) bzw. den „Betriebsrat“ (73,20 Prozent) angeben. Einige österreichische Führungskräfte schieben die mit dieser Thematik verbundene Verantwortung gerne an die MitarbeiterInnen der HR-Abteilung ab. Denn: Insgesamt fünf der für die Online-Befragung berücksichtigten und angefragten Führungskräfte antworteten, sie würden den Umfragelink umgehend an die Personalabteilung weiterleiten, da nicht sie selbst, sondern die KollegInnen dort für die Thematik Konfliktmanagement und Mobbing verantwortlich seien. Dabei schreibt Mobbingexperte Hoffmann (2016) die Verantwortung, wenn es um Konfliktlösung geht, ganz klar der Führungskraft zu. „[...] ich denke, die Führungskraft muss ganz klar die Verantwortung übernehmen und sagen ich will das nicht, ich will in meinem Betrieb, dass Konflikte schnell geregelt werden, Mobbing keine Chance hat und wenn es schon so weit kommt, spreche ich mit den Beteiligten.“ (Hoffmann 2016: Z. 174-177, *Anhang*)

AnsprechpartnerIn im konkreten Mobbingfall

Wie bereits erwähnt geben 6,50 Prozent der befragten österreichischen ArbeitnehmerInnen an, dass sie in den letzten sechs Monaten gemobbt wurden. Diese insgesamt 5 TeilnehmerInnen haben sich an „MitarbeiterInnen“ (60,00 Prozent), die „Führungskraft“ (40,00 Prozent), den „Betriebsrat“ (20,00 Prozent) bzw. eine „Sicherheitsvertrauensperson“ (20,00 Prozent) gewandt.¹¹ Nur eine Probandin bzw. ein Proband (20,00 Prozent) gibt an, sich im konkreten Mobbingfall an „niemanden“ gewandt zu haben, fällt somit eher in die passive Opferrolle, als die anderen 4 TeilnehmerInnen, die aktiv nach Hilfe suchten.

Ein Blick auf die Ergebnisse der Führungskräfte zeigt, dass sich von den insgesamt 6 Personen, die in den letzten sechs Monaten gemobbt wurden, die Mehrheit (3 Personen bzw. 50,00 Prozent) hilfesuchend an eine andere Führungskraft wandte oder sich Hilfe von außen, z.B. BeraterIn, MediatorIn, (3 Personen bzw. 50,00 Prozent) holte. Immerhin eine Person (16,70 Prozent) schaltete dabei einen Anwalt ein und verfolgte den Mobbingfall mit rechtlichen Schritten (siehe *Abbildung 39 AnsprechpartnerIn Mobbingfall Führungskraft*). Die befragten ArbeitnehmerInnen beziehen in einem konkreten Mobbingfall eher KollegInnen (3 Personen bzw. 60,00 Prozent), Vorgesetzte (2 Personen bzw. 40 Prozent)

¹¹ Die Option auf Mehrfachantworten, wie in diesem Fall, bedeutet ein Ergebnis mit insgesamt mehr als 100 Prozent.

oder den Betriebsrat (eine Person bzw. 20,00 Prozent) mit ein (siehe *Abbildung 40 AnsprechpartnerIn Mobbingfall ArbeitnehmerIn*).

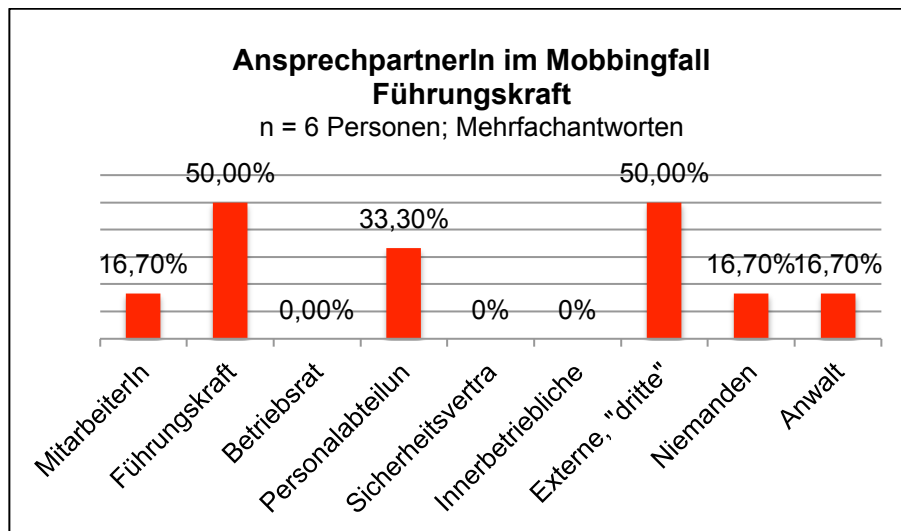


Abbildung 39: AnsprechpartnerIn im Mobbingfall Führungskraft

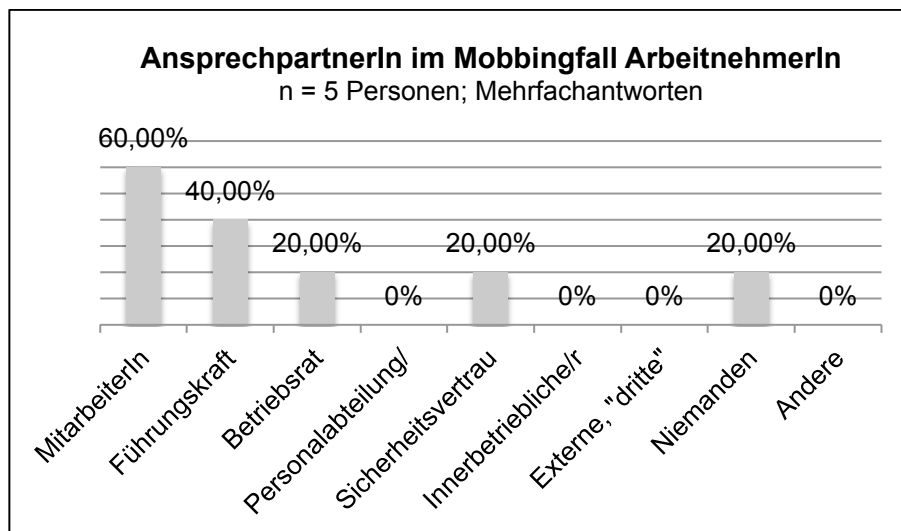


Abbildung 40: AnsprechpartnerIn im Mobbingfall ArbeitnehmerIn

Diese Ergebnisse zeigen, dass Betroffene im Mobbingfall aus einem „Pool“ an Anlaufstellen wählen können, wobei Führungskräfte eher Hilfe von außen annehmen als ArbeitnehmerInnen, die sich eher an den Betriebsrat oder die Führungskraft wenden. Ob die jeweiligen Anlaufstellen überhaupt in der Lage sind, den Konfliktfall zu lösen oder das Mobbingopfer an eine andere Stelle weiterleiten, ist eine andere Frage, die zukünftig keineswegs ignoriert werden darf. Die optimale Lösung hierfür wäre eine interne

Anlaufstelle, die speziell für Mobbingopfer eingerichtet wird, z.B. eine Mobbingberaterin bzw. ein Mobbingberater und dies auch erfolgreich kommuniziert wird. Sicherlich wählt das Mobbingopfer immer auch situationsabhängig bzw. hängt es von der Mobberin bzw. dem Mobber ab, an wen sie sich im Konfliktfall wendet. Zum Beispiel: die Betroffene bzw. der Betroffene wählt, würde sie von einer Führungskraft gemobbt, eher den Betriebsrat oder würde eine Führungskraft von einer anderen Führungskraft gemobbt, dann wählt diese eher eine externe Stelle, wie z.B. eine Mediatorin bzw. ein Mediator.

Prävention

Die befragten österreichischen Führungskräfte (n = 88) geben an, dass in ihrem Unternehmen eine „Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement“ (9,10 Prozent) bzw. zum „Thema Mobbing“ (8,00 Prozent) existiert. Hier unterscheidet sich die Sichtweise der ArbeitnehmerInnen (n = 77) signifikant von der der Führungskräfte. 5,20 Prozent geben an, dass es eine „Betriebsvereinbarung hinsichtlich Konfliktmanagement“ im Betrieb gibt, während nur 1,30 Prozent eine „Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing“ als Präventionsmaßnahme angeben.

Eine Betriebsvereinbarung regelt wichtige Grundsätze des Unternehmens, u.a. Begriffserklärungen, Verbote und Präventions- und Interventionsmaßnahmen (vgl. Bundesarbeitskammer et al. 2014: 17ff.). Demzufolge kann eine von der Führungskraft festgelegte Betriebsvereinbarung als Präventionsmaßnahme für Mobbing innerhalb von Unternehmen dienen. Zudem kann diese, wie bereits in *Kapitel 6 Mobbing(-handlungen) in österreichischen Unternehmen* besprochen, hilfreich sein, um eine nachhaltige Sensibilisierung zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz herbeizuführen. Mustervereinbarungen dazu finden sich aktuell auf den unterschiedlichsten Webseiten, wie z.B. unter *gesundearbeit.at* (Stand vom 17.09.2016). Gibt es eine Betriebsvereinbarung, die besagte Themen behandelt, dann ist dies ein Indiz dafür, dass im Unternehmen ein gutes Konfliktmanagement bzw. eine „gesunde“ Konfliktkultur herrscht (vgl. Hoffmann 2016: Z. 354-356, *Anhang*).

13 Fazit & Ausblick

Auch Jahrzehnte nach Leymanns erstmaligem Definitionsversuch von Mobbing in seinem Werk *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* (1993), gibt es auch heute noch Schwierigkeiten in der Abgrenzung des Terminus' und keine allumfassende Definition. In den meisten Studien wird Mobbing nicht als separates „Problem“ angesehen, vielmehr mit anderen belastenden Erscheinungsformen, wie z.B. sexueller Belästigung oder Beschimpfung, in einem Atemzug genannt. Es scheint als fehle das Grundverständnis, dass Mobbing als Belastung am Arbeitsplatz in österreichischen Unternehmen separat untersucht werden sollte. Wohl auch ein Grund für das Fehlen einer einheitlichen Definition, die *alle* Eigenschaften von Mobbing inkludiert, ist die Tatsache, dass Mobbing und seine Ausprägungen Staffing, Bossing, Chairing usw. in unmittelbarem Zusammenhang mit der Gefühlswelt der Betroffenen stehen, d.h. subjektiv unterschiedlich stark und auf unterschiedlichste Weise empfunden bzw. erlebt werden können, was eine objektiv begründete Definition erschwert. Durch die von der AK Wien (2015: 15) entwickelte Definition des Mobbingbegriffs konnte im Rahmen der vorliegenden Magisterarbeit ein einheitliches Verständnis des Terminus' geschaffen werden, um die TeilnehmerInnen der empirischen Untersuchung direkt nach Mobbing in ihrem Unternehmen zu befragen. Mobbing kann nie nur auf eine einzige Ursache zurückgeführt werden, sondern entsteht vielmehr durch das Zusammenspiel mehrerer persönlicher, aber auch unternehmensstruktureller Faktoren (vgl. Fuchs/ Huber 2009: 53). Die zwei wichtigsten und auch häufigsten Ursachen von Mobbing sind die hohe Arbeitsbelastung und die geringe Selbstbestimmung (vgl. Teuschel 2010: 66). Das Wissen über die Mobbingverlaufs-Phasen, die Rechtslage in Österreich und die Persönlichkeitsstrukturen der Führungskraft, aber auch der ArbeitnehmerInnen, erlaubt es vorab Präventions- und, im Konfliktfall, Interventionsmöglichkeiten noch gezielter und effektiver einzusetzen. Es finden sich in der (interdisziplinären) Literatur unzählige Lösungsvorschläge (vor allem für Führungskräfte), die sich allesamt jedoch auf das Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg (1960er Jahre) und das Eskalationsstufenmodell nach Friedrich Glasl (1970er Jahre) zurückführen lassen. In kommunikationswissenschaftlicher Hinsicht gibt es keine allumfassende Theorie, auf die sich Konflikte, so auch Mobbing, beziehen. Vielmehr versuchen kommunikationswissenschaftliche Ansätze den Zusammenhang von Konflikten und (Interner) Kommunikation zu erklären (u.a. Halls *Encoding/ decoding model of communication* oder Luhmanns *Systemtheorie*) und ergänzen sich gegenseitig.

Da es im Arbeitsalltag vor allem für Führungskräfte schwierig ist sich Zeit für Studien zu nehmen, überrascht die Tatsache, dass diese trotzdem mit mehr als 50 Prozent an der Untersuchung mitwirkten. Auch die Größe der Stichprobe von $N = 165$ Personen, die in diesem kurzen Untersuchungszeitraum von knapp drei Wochen mobilisiert werden konnten, lässt trotz der Brisanz des Forschungsgebietes, großes Interesse am Thema Konfliktmanagement und Mobbing vermuten. Viele österreichische Führungskräfte, aber auch ArbeitnehmerInnen teilten per Email mit, dass sie sehr glücklich darüber seien, dass sich endlich jemand dieser, für viele als heikel empfundene, Thematik, annimmt und nun *beide* Sichtweisen in einer Forschungsarbeit vereint. Dies spiegelt auch der Wunsch einiger TeilnehmerInnen wider, über die Forschungsergebnisse informiert zu werden. Erfreulicherweise haben in Summe annähernd gleich viele österreichische Führungskräfte mit Personal- und/ oder Budgetverantwortung ($n = 88$ Personen) wie österreichische MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion ($n = 77$ Personen), d.h. ArbeitnehmerInnen, an der repräsentativen Untersuchung teilgenommen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die Vermutung – die Verantwortlichkeit der Konfliktlösung, so die ProbandInnen, liegt eindeutig bei der Führungskraft. Während sowohl die Führungskräfte, als auch die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer die Mobbing-Prävention, aber auch die –Intervention in erster Linie der Führungskraft zuschreiben, so teilt sich die Führungskraft, das zeigen die Ergebnisse, die Verantwortung diesbezüglich gerne mit der HR-Abteilung. Denn: Fünf Führungskräfte der über 200 befragten Unternehmen haben per Email geantwortet, dass sie den Online-Fragebogen an die Personalabteilung weiterleiten würden, obwohl betont wurde, dass doch sie *persönlich* bitte die Fragen ausfüllen sollten. Die Ergebnisse der Online-Befragung legen zudem nahe, dass die tatsächliche Mobbingrate in österreichischen Unternehmen deutlich höher ist, als angenommen. So geben 6,70 Prozent der insgesamt 165 ProbandInnen an, dass sie in den letzten 6 Monaten gemobbt wurden. Vor dem Hintergrund, dass Mobbing am Arbeitsplatz neben psychischen, auch gesamt- bzw. betriebswirtschaftliche Folgen in Milliardenhöhe mit sich zieht, stellen sich die fundamentalen Fragen, warum es 1. keine aktuelle repräsentative Datenlage in Österreich zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing gibt und 2. in der österreichischen Gesetzgebung nach wie vor kein Anti-Mobbinggesetz existiert. Schon die Verankerung von Präventionsmaßnahmen im Rahmen des ASchG, das bereits existiert, jedoch nur in wenigen Betrieben angewandt wird, könnte die „gelebte“ Konfliktkultur im Unternehmen von der Führungskraft ausgehend regeln. Als Vorbild für ein gelungenes, in der Praxis auch wirksames Anti-Mobbinggesetz, könnte für

den österreichischen Staat Frankreich sein. Dort gilt: „Es muss sich kein Arbeitnehmer [...] gefallen lassen, dass er schikaniert wird. Also [...] wird das komplett umgedreht, das heißt ich hab das Recht mich zu wehren, wenn mich jemand schikaniert. Ich habe das Recht auf einen Arbeitsplatz, wo ich in Ruhe arbeiten kann. Aus. Schluss.“ (Hoffmann 2016: Z. 54-57, *Anhang*) Es scheint als hätte der Großteil der befragten österreichischen MitarbeiterInnen verstanden, wie wichtig die Auseinandersetzung mit Mobbing am Arbeitsplatz ist. 50,00 Prozent der ProbandInnen sehen es persönlich als „sehr wichtig“ an, dass Mobbing und Konfliktmanagement thematisiert werden, wobei der Stellenwert im Unternehmen selbst diesbezüglich tatsächlich nur bei 17,00 Prozent liegt. Dieses große Interesse über diese Thematik aufgeklärt zu werden, ist schließlich Voraussetzung dafür, dass Präventions- aber auch Interventionsmaßnahmen (gesetzt durch die Führungskraft) positiv aufgenommen, aber auch effektiv um- bzw. durchgesetzt werden können.

Da die Persönlichkeit eines Menschen kein starres Konstrukt ist und von vielen verschiedenen intrinsischen und extrinsischen Einflüssen abhängt, können die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung nur einen Überblick über verschiedene Persönlichkeitsmerkmale der österreichischen Führungskraft bzw. der Arbeitnehmerin/ des Arbeitnehmers liefern. Es zeigt sich, dass die strikte Unterteilung des Führungsstils in Autoritär/ Patriarchalisch, Laisser-faire und Demokratisch/ Kooperativ nicht mehr zeitgemäß ist, da die Führungskraft oft situationsbedingt, gleichzeitig verschiedene Stile besetzen kann. Erschreckend: Jeweils 4,50 Prozent der befragten österreichischen Führungskräfte gaben an, dass es keine Konflikt-Interventionsmaßnahmen in ihrem Unternehmen gibt bzw. dass sie nicht wissen, ob überhaupt Maßnahmen gesetzt werden. Dabei stellt sich die Frage, wie dies, ohne entsprechende Konsequenzen (wie z.B. Abmahnungen durch den Gesetzgeber) in österreichischen Unternehmen überhaupt möglich ist. Kompromissbereitschaft als essentieller Teil von Konfliktfähigkeit wird durch die befragten österreichischen ArbeitnehmerInnen vertreten, während die Kritikfähigkeit, d.h. das Annehmen und Ausüben konstruktiver Kritik, noch gesteigert werden kann bzw. sollte. Diese „Kritikverdrossenheit“ scheint ein österreichisches „Problem“ zu sein (Hoffmann 2016: Z. 200-203).

Interne Kommunikation (z.B. MitarbeiterInnengespräche/ Jour Fixe) spielt für die Prävention von Mobbing eine essenzielle Rolle und sollte unbedingt ein Teil des im Unternehmen „gelebten“ Konfliktmanagements sein. Die Ergebnisse belegen, dass zwischenmenschliche, d.h. „Face-to-face“-Kommunikation, im Arbeitsalltag als effektivstes Mittel angesehen wird, um Mobbing vorzubeugen und darüber zu informieren. So können schon im Vorfeld

Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten gelöst werden (vgl. Scheier/ Held 2006: 33). Konfliktvorbeugende Kommunikation muss Teil Interner Kommunikation sein und sollte auch vor allem durch die Führungskraft delegiert werden (vgl. Edmüller/ Jiranek 2015: 20). Gelungenes bzw. gutes Konfliktmanagement umfasst sowohl Präventions-, als auch Interventionsmaßnahmen, die seitens der Führungskraft, aber auch seitens der ArbeitnehmerIn gesetzt werden können. Die Basis dafür schafft Kommunikation in den unterschiedlichsten Ausführungen (z.B. MitarbeiterInnengespräch, Coaching etc.).

Mobbing als psychische Belastung in österreichischen Unternehmen kann nur dann (nachhaltig) eliminiert werden, wenn sowohl die Führungskraft, als auch die ArbeitnehmerInnen *gemeinsam* (Stichwort: Teamwork) Mobbing keine Chance (mehr) geben. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen auch die in der Literatur und durch Mobbing-Experte Hoffmann (2016) getroffenen Aussagen, dass Präventions- und Interventionsmaßnahmen zwar hilfreich sein können, es in der Umsetzung bzw. in der Praxis in österreichischen Unternehmen große Defizite gibt.

„Und es ist sehr oft vorgekommen, dass Leute zum Chef gehen und der sagt, das interessiert mich nicht, macht das unter euch aus und bei den Betriebsräten war es eher so, wenn da kein arbeitsrechtliches Problem vorliegt, wissen die nicht, was sie machen sollen. Also das waren die Sichtweisen der Betroffenen. Und bei den Arbeitgebern, was ich so mitbekommen habe, und auch bei den Vorgesetzten, entweder diese totale Negation, also sagen, das gibt's gar nicht, oder wenn die sich streiten, dann sollen sich die zwei das selbst ausmachen. Punkt. Aus. Also Führungskräfte sehen das oft nicht als ihre Mitaufgabe Konflikte zumindest anzugehen, also zu lösen.“ (Hoffmann 2016: Z. 274-281, *Anhang*)

Rückblickend lässt sich sagen, dass der Online-Fragebogen die ideale Herangehensweise für diese Thematik ist, denn durch den Hinweis auf Anonymität und, dass es weder „richtige“, noch „falsche“ Antworten gibt, konnten die ProbandInnen dabei unterstützt werden, frei und ohne jeglichen Zwang an der Studie teilzunehmen. Ideal sind die gesetzten Filterfragen, denn so konnte der Fragebogen einerseits auf die Führungskräfte, andererseits auf die ArbeitnehmerInnen „zugespitzt“ formuliert werden. Dank des von der Autorin erstellten Verteilers, mit u.a. den 250 umsatzstärksten österreichischen Unternehmen und deren Führungskräften, wurde ein guter Überblick über die Unternehmenskultur in Österreich (Unternehmensgröße, AnsprechpartnerIn, MitarbeiterInnenzahl, Bundesland etc.) geschaffen. Zudem konnten die ProbandInnen gezielt und nicht wie z.B. über soziale Netzwerke zufällig, angesprochen und befragt werden. Lücken in der Literatur (u.a. Handlungsmöglichkeiten für ArbeitnehmerInnen) konnten mithilfe der Aussagen des Experten Hoffmann (Mitarbeiter der AK Wien) geschlossen werden, der die Angaben in der

Literatur einerseits bestätigt, andererseits, als Psychologe, widerlegte (siehe *Anhang, Transkription*).

Zu beachten ist, dass die vorliegende Masterarbeit einen *Überblick* über Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft, aber auch aus Sicht der ArbeitnehmerInnen in *kommunikationswissenschaftlicher* Hinsicht liefert und als *Ausgangspunkt* für weitere Forschungen dienen soll. Zukünftige (kommunikationswissenschaftliche) Studien könnten ihren Fokus auf folgende Fragestellungen legen:

- Welche Konfliktkultur vertritt das Unternehmen und wie werden Medien (z.B. MitarbeiterInnenzeitschrift, Intranet etc.) genutzt, um diese intern zu verbreiten? bzw. wie nutzen Unternehmen Medien, um Konfliktbewusstsein zu erzeugen?
- Wie werden Artikel zum Thema Mobbing verfasst, um MitarbeiterInnen erfolgreich klar zu machen, Konflikte ernst zu nehmen? bzw. welche Inhalte transportiere ich wie an meine MitarbeiterInnen, um bestimmte Effekte zu erzielen?
- Gibt es einen Unterschied zwischen selbstständig Erwerbstätigen bzw. ihren ArbeitnehmerInnen und MitarbeiterInnen in öffentlichen bzw. staatlichen Einrichtungen hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing?
- Welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten lassen zwischen den Branchen ausmachen? bzw. gibt es Branchen die „anfälliger“ für Mobbing sind?
- Gibt es Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Ländern (z.B. Österreich-Schweiz-Deutschland) hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten und Mobbing in Unternehmen? (z.B. *Red Bull*, ein Unternehmen, das in den drei Ländern vertreten ist)

Zu kritisieren sind Unstimmigkeiten hinsichtlich einer im Fragebogen angeführten Fragestellung. Die Frage nach dem Führungsstil müsste umformuliert und präzisiert werden von „Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?“ in: „Wie würden Sie Ihren Führungsstil innerhalb des Unternehmens *am ehesten* beschreiben? bzw. wie *sehen Sie sich selbst* im Umgang mit Ihren MitarbeiterInnen am ehesten?“, um die Selbstwahrnehmung der Probandin bzw. des Probanden noch deutlicher anzusprechen.

Zukünftig muss noch stärker eine Sensibilisierung zu dieser Thematik stattfinden, aber auch ein Bewusstsein geschaffen werden, das Mobbing als massives Problem am Arbeitsplatz anerkennt. Die Verankerung eines Anti-Mobbing Gesetzes in der österreichischen Gesetzgebung könnte dabei unterstützend wirken. Doch: Würde die Führungskraft vor dem Hintergrund des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes von vornherein eine bestimmte

Konfliktkultur innerhalb des Unternehmens definieren und betonen, dass die ArbeitnehmerInnen sich ohne Ausnahme daran halten müssen, könnte Mobbing am Arbeitsplatz (größtenteils) verhindert werden (vgl. Hoffmann 2016: Z. 35-41, *Anhang*). Des Weiteren muss noch mehr und noch intensiver über diese Thematik aufgeklärt werden, sei es nun durch Coachings innerhalb der Unternehmen, Weiterbildungen, spezielle Anti-Mobbing-Veranstaltungen, Teambildungs-Events oder österreichweit über diverse Medien (u.a. Internet, TV, Radio) ausgestrahlte Anti-Mobbing-Kampagnen.

Schließlich fasst *Abbildung 41 [Eigene Darstellung (Interne) Kommunikation als Konsens von Prävention & Intervention]* die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung zusammen und stellt den kommunikationswissenschaftlichen Aspekt der Studie sehr deutlich in den Mittelpunkt: Prävention (u.a. Thematisierung von Mobbing & Konfliktmanagement), aber auch Intervention (u.a. Verantwortlichkeit Konfliktlösung) kann nur dann erfolgreich sein, wenn dies vor dem Hintergrund erfolgreicher (Interner) Kommunikation geschieht, ergo: (Interne) Kommunikation ist immer auch ein essentieller Teil eines erfolgreichen bzw. guten Konfliktmanagements, das Mobbing verhindert bzw. eliminiert.

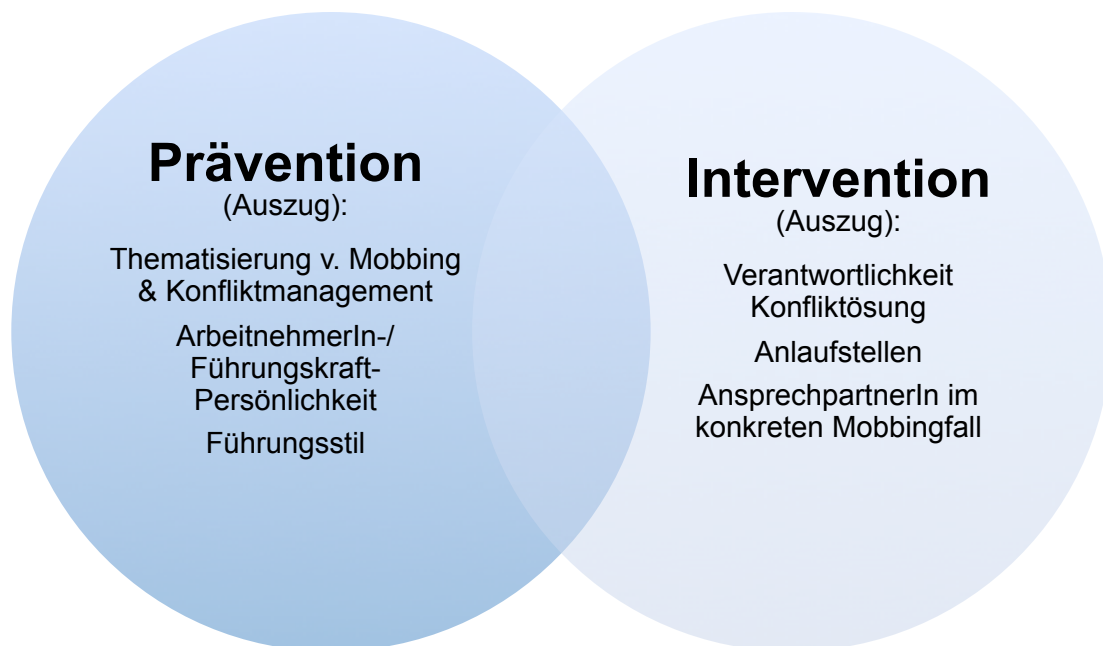


Abbildung 41: Eigene Darstellung (Interne) Kommunikation als Konsens von Prävention & Intervention

Literaturverzeichnis

Standardwerke, Beiträge in Fachzeitschriften & Abschlussarbeiten

AK Wien (= Arbeiterkammer) (2015): Die Qualität des Arbeitslebens der österreichischen ArbeitnehmerInnen. Unveröffentlichtes Fragebogenprogramm.

Auer, Corinna (2014): Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft (WKO). Unveröffentlichte Seminararbeit, Universität Wien.

Berlew, David E. (1977): Conflict, an under-utilited resource. Den Haag: Referat Nive-najaarsdag.

Björkqvist, Kaj/ **Österman**, Karin/ **Hjelt-Bäck**, Monika (1994): Aggression among university employees. In: Aggressive Behavior, Jg. 20, H. 3, S. 173-184.

Brinkmann, Ralf D. (2002): Mobbing, Bullying, Bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz. Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten. 2. Aufl. Heidelberg: Sauer-Verlag. (= Taschenbücher für die Wirtschaft; 67)

Brosius, Hans-Bernd/ **Koschel**, Frederike/ **Haas**, Alexander (2008): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. 4., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Burkart, Roland (2003): Kommunikationstheorien. In: **Bentele**, Günter/ **Brosius**, Hans-Bernd/ **Jarren**, Otfried (Hg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 169-192.

Drescher, Anne (2001): Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung. München: Boorberg Richard Verlag.

Früh, Werner (2007). Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Geier, John. G./ Downey, Dorothy E. (1989): Energetics of Personality. U.S.A: Aristos Publishing House.

Glasl, Friedrich (1992): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern/ Stuttgart: Haupt Verlag.

Graf, Alexander (2007): Mobbing. Theoretische und empirische Untersuchung von Konflikten im Bereich des Berufsschulwesens und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Schule und Individuum. Veröffentlichte Dissertation, Universität Kassel.

Groß, Tanja (2004): Analyse sozialer Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz – eine Tagebuchstudie. Veröffentlichte Dissertation, Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt am Main.

Heider, Alexander (2016): Psychische Erkrankungen steigen drastisch an. In: Gesunde Arbeit, o. Jg., H. 1, S. 7.

Heider, Alexander/ Schneeberger, Karl (2013): ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Gesetze und Kommentare. 6. Aufl. Wien: ÖGB Verlag.

Hempel, Ronald/ Hempel, Anika (2013): Einfühlsame Kommunikation. In: Psychologie Heute, o. Jg, H. 12, S. 28-29.

Herbst, Dieter Georg (2011): Rede mit mir. Warum Interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte. Berlin: SCM School for Communication and Management.

Heß, Klaus/ Mola, Eva (2003): Der Boss als Coach? Vom autoritären zum demokratischen Führungsstil. In: **Hangebrauck, Uta-Maria/ Kock, Klaus/ Kutzner, Edelgard/ Muesmann, Gabrielle (Hg.):** Handbuch Betriebsklima. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 121-134.

Ihde, Katja (2012): Mediation. Freiburg/ München: Haufe Verlag.

Imbusch, Peter (2010): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien – ein Überblick. In: **Imbusch, Peter/ Zoll, Ralf** (Hg.): Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung. 5., überarb. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 143-173.

Kiener, Alain/ Graf, Maggie/ Schiffer, Jürg/ Von Holzen Beusch, Ernesta/ Fahrni, Maya (2002): Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz. Veröffentlichte Studie, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Bern.

Kilb, Rainer (2012): Konfliktmanagement und Gewaltprävention. Grundlagen, Handlungsfelder und Konzeptionen. Berlin/ Heidelberg: Springer.

Kolodej, Christa (2008): Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene. Wien: Facultas.

Kolodej, Christa/ Wochele, Christian/ Kallus, Wolfgang (2011): Inventar zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA). In: Journal Psychologie des Alltagshandelns, 4. Jg., H. 2, S. 18-30.

Lehmann, Dominik (2006): Interpersonale Kommunikation in Mediation und Konfliktmanagement. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 6. Jg., H. 6, S. 164-167.

Leymann, Heinz (1990): Handbok för användning av LIPT-formuläret för kartläggning av risker för psykiskt våld (Manual of the LIPT questionnaire for assessing the risk of psychological violence at work). Stockholm: Violen.

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

Leymann, Heinz (Hg.) (1995): Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Lohmann, Renate/ Sauthoff, Detlef (2007): Mobbing und Mediation. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4. Jg., H. 5, S. 149-153.

Maccoby, Michael (2015): Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change. Oxford: Oxford University Press.

Marston, William Moulton (1928): Emotions of normal people. London: Kegan Paul Trench Trubner And Company.

Maslach, Christina/ Jackson, Susan E. (1981): The Measurement of Experienced Burnout. In: Journal of Occupational Behavior, 2. Jg., S. 99-113.

Mayring, Phillip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim/ Basel: Beltz.

Meschkutat, Bärbel/ Stackelbeck, Martina/ Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. (= Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)

Messmer, Heinz (2003): Konflikt und Konfliktepisode. Prozesse, Strukturen und Funktionen einer sozialen Form. In: Zeitschrift für Soziologie, 32. Jg., H. 2, S. 98-122.

Nass, Elmar/ Müller-Vorbrüggen, Michael (2003): Personalführung und Menschenbild. Ethische Orientierungsmerkmale für Unternehmen. In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 5. Jg., H. 1, S. 22-27.

Niedl, Klaus (1995): Mobbing / Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. München: Hampp.

Proksch, Stephan (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. 2., überarb. u. aktual. Aufl. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.

Reisyan, Garo D. (2013): Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.

Röttger, Ulrike (2008): Kommunikationshandeln. Aufgabenfelder. In: **Bentele**, Günter/ **Fröhlich**, Romy/ **Szyszka**, Peter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 501-510.

Scheier, Christian/ **Held**, Dirk (2006): Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings. Freiburg/ Berlin/ München: Haufe.

Scholl, Armin (2009): Die Befragung. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Seyle, Hans (1950): Stress and the General Adaptation Syndrome. In: British Medical Journal, 1 Jg., S. 1383–1392.

Teuschel, Peter (2010): Mobbing. Dynamik – Verlauf – gesundheitliche und soziale Folgen. Stuttgart: Schattauer.

Vartia, Maarit (1996): The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 5. Jg., H. 2, S. 203-214.

Waniorek, Linda/ **Waniorek**, Axel (1994): Mobbing. Wenn der Arbeitsplatz zur Hölle wird. München/ Landsberg am Lech: mvg-Verlag.

Warth, Konstantin/ **Zapf**, Dieter (1997): Normale Schikane oder Mobbing? In: Psychologie Heute, o. Jg., H. 8, S. 21-25.

Weber, Stefan (2003): Systemtheorie der Medien. In: **Weber**, Stefan (Hg.): Theorien der Medien. Von der Kulturkritik bis zum Konstruktivismus. Konstanz: UVK, S. 202-223.

Wegner-Kirchhoff, Sabine (2013): Konfliktmanagement im Unternehmen. Teure Klopfg Geräusche in der Schnittstelle. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, Jg. 16, H. 3, S. 94-98.

Witt-Bartsch, Angela/ Becker, Thomas (2010): Coaching im Unternehmen. Freiburg/ München: Haufe Verlag.

Zapf, Dieter (1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 43, H. 1, S. 1-25.

Ratgeberliteratur

Edmüller, Andreas/ Jiranek, Heinz (2010): Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen. 3. Aufl. Freiburg/ München: Haufe Verlag.

Edmüller, Andreas/ Jiranek, Heinz (2015): Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen. 4. Aufl. Freiburg/ München: Haufe Verlag.

Fadler, Astrid (2015): Stress und Burnout. Erkennen – Vorbeugen – Handeln. Ein Ratgeber für Betriebsräte, Führungskräfte und Betroffene. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH.

Fuchs, Helmut/ Huber, Andreas (2009): Bossing – wenn der Chef mobbt. Strategien gegen den Psychokrieg. Stuttgart: Kreuz.

Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Aufl. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt Verlag.

Haben, Gabriele/ Harms-Böttcher, Anette (2007): Mobbing. Frauen steigen aus. Berlin: Orlanda.

Harss, Claudia/ Liebich, Daniela/ Michalka, Markus (2011): Konfliktmanagement für Führungskräfte. Lösungsstrategien, Mediation, Arbeitsrecht. München: Verlag Franz Vahlen.

Hirigoyen, Marie-France (2007): Mobbing. Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt. 2., überarb. u. aktual. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Jung, Hans (2009): Persönlichkeitstypologie. Instrument der Mitarbeiterführung mit Persönlichkeitstest. 3., überarb. u. aktual. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Neges, Gertrud/ Neges, Richard (2008): Führungskraft und Coaching. Mitarbeiter und Teams entwickeln, begleiten, beraten; Coaching-Prozesse gestalten; Sich selbst coachen. Wien: Linde Verlag.

Prager, Sonja/ Hlous, Nora (Hg.): Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte. Wien: Facultas.

Scharnhorst, Julia (2012): Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen. Freiburg/ München: Haufe Verlag.

Schwickerath, Josef/ Holz, Moritz (2012): Mobbing am Arbeitsplatz. Trainingsmanual für Psychotherapie und Beratung. Weinheim/ Basel: Beltz.

Stephens, Tina/ Hallas, Jane (2006): Bullying and Sexual Harassment. A practical handbook. Oxford: Chandos Publishing.

Internetquellen

ADVOKAT (Unternehmensberatung Greiter & Greiter GmbH) (2015): § 43a BDG Achtungsvoller Umgang (Mobbingverbot). Online unter <http://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&lawid=160&paid=43a&mvpa=61> (13.04.2016).

AK (Arbeiterkammer Salzburg) (Hg.) (2006): Mobbing am Arbeitsplatz. Prävention und Maßnahmen. Online unter https://www.uni-salzburg.at/fileadmin/oracle_file_imports/327011.PDF (23.02.2016).

AK (Arbeiterkammer Österreich) (Hg.) (2016): Mobbing. Was bedeutet Mobbing? Online unter <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/Arbeitsklima/Mobbing.html> (12.02.2016).

Benecke, Hilmar (2015): Psychologie und Persönlichkeit. Das DISG-Modell (Basis für Persönlichkeitstests). Online unter <http://www.mensch-und-psyche.de/typenmodelle/das-disg-modell/> (13.01.2016).

Biffl, Gudrun/ Faustmann, Anna/ Gabriel, Doris/ Leoni, Thomas/ Mayrhuber, Christine/ Rückert, Eva (2011): Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Endbericht. Online unter https://media.arbeiterkammer.at/PDF/Psychische_Belastungen_der_Arbeit.pdf (11.01.2016).

Bundesarbeitskammer/ Industriellenvereinigung/ Österreichischer Gewerkschaftsbund/ Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs/ Wirtschaftskammer Österreich (Hg.) (2014): Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz. Instrumente zur Prävention. Online unter https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/Gewalt_am_Arbeitsplatz_FIN_WEB_v02.pdf (04.02.2016).

Bundeskanzleramt (2004): Prävention von Mobbing im öffentlichen Dienst; Rundschreiben. Online unter http://www.medunigraz.at/betriebsratwiss/docs/rs_mobbing_bka1.pdf (13.04.2016).

Bundeskanzleramt (2015): Arbeitnehmer. Online unter <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/207/Seite.2070002.html> (10.02.2016).

Burtscher, Klaudia/ Pusnik, Gerhard/ Raml, Reinhard (2003): Mobbing in Vorarlberg. Ursachen, Auswirkungen und vorhandene Hilfestellungen für Betroffene. Endbericht. Online unter http://www.pakte.at/attach/Mobbing-Bericht_Vbg_nov03.pdf (05.02.2016).

Chlestil, Martina (Hg.) (2013): Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten und praktische Handlungsanleitungen. Online unter http://www.gesundearbeit.at/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=content-disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Konflikte_und_Mobbing_am_Arbeitsplatz_-_Rechtliche_M%25C3%25B6glichkeiten_und_praktische_Handlungsanleitungen.pdf%22&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1342582152614&ssbinary=true&site=V02 (12.01.2016).

Dautzenberg, Norbert/ Wichert, Joachim (2016): Arbeitgeber. Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58178/arbeitgeber-v9.html> (21.06.16).

Deutsche Akademie für Management (2014): Managementebenen. Online unter <http://www.fernstudium-management.de/managementebenen/> (21.06.16).

Exit The Room Wien (2016): The Real Escape. Online unter <https://exittheroom.at/de/wien/> (08.09.2016).

Fit2work.at (2016): Gesundheit erhalten. Job behalten. Online unter <http://www.fit2work.at/home/> (17.09.2016).

Fonds Gesundes Österreich (2011) (Hg.): Mobbing – Leitfaden zur Prävention und Intervention. Was (öffentliche) Organisationen tun können. Online unter http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/28D81D44-4EFB-4FC4-A582-7104F3915B24/0/Mobbing_Leitfaden_BMG.pdf (03.02.2016).

Fonds Gesundes Österreich (2012) (Hg.): Mobbing – Leitfaden zur Prävention und Intervention. 2., überarbeitete Auflage. Online unter <http://www.fgoe.org/pressepublikationen/downloads/wissen/mobbing-leitfaden-zur-praevention-und-intervention/2012-10-03.9473359629> (03.02.2016).

Gesundearbeit.at (2016): Psychische Belastungen. Definition: Was ist Burn-Out? Online unter http://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_2.2.a/1342537685064/psychische-belastungen/burn-out/definition-was-ist-burn-out (30.05.2016).

Görg, Andreas (2010): Rechtslage zu Mobbing. Mobbing als Rechtsbegriff. Online unter <http://bildung.gpa-djp.at/files/2010/04/MobbRecht090918.pdf> (13.04.2016).

Grubitzer, Christine (2011): Vorwort. In: **Fonds Gesundes Österreich** (2011) (Hg.): Mobbing – Leitfaden zur Prävention und Intervention. Was (öffentliche) Organisationen tun können. Online unter http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/28D81D44-4EFB-4FC4-A582-7104F3915B24/0/Mobbing_Leitfaden_BMG.pdf (03.02.2016), S. 5.

Heisteringer, Andrea (2007): Qualitative Interviews – ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen. Online unter http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-07/MEXEX_06/061102Durchf%FChrung%20von%20Interviews.pdf (12.02.2016).

Hoffmann, Peter (2013): Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz – Folgen für die Betroffenen, die Betriebe und die Volkswirtschaft. In: **Chlestil, Martina** (Hg.): Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten und praktische Handlungsanleitungen. Online unter http://www.gesundearbeit.at/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=content-disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Konflikte_und_Mobbing_am_Arbeitsplatz_-_Rechtliche_M%25C3%25B6glichkeiten_und_praktische_Handlungsanleitungen.pdf%22&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1342582152614&ssbinary=true&site=V02 (03.07.2016), S. 33-58.

IBG (Institut für humanökologische Unternehmensführung) (Hg.) (2008): Mobbing Studie Uni Wien. Online unter https://gleichstellung.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/personalwesen/pers_frauen/univie_Women200811/mobbing_studie_UNI_WIEN_300409.pdf (04.02.2016).

IBG (Institut für humanökologische Unternehmensführung) (Hg.) (2009): Mobbing – und was öffentliche Organisationen dagegen tun können. Zusammenfassung der Ergebnisse von Online-Befragung und Interviews. Endbericht. Online unter http://www.fgoe.org/projektfoerderung/gefoerderte-projekte/FgoeProject_2350/75024.pdf (03.02.2016).

Institute for Situational Training + Services (2016): Situatives Führen. Online unter http://www.situational.de/data/downloads/69168/prospekt_4_seiten_info.pdf (01.09.2016).

Leitner, Carola (2012): Österreich liegt weit über dem EU-Schnitt. Online unter [http://derstandard.at/1348284905583/Mobbing-Oesterreich-liegt- weit-ueber-EU-Schnitt](http://derstandard.at/1348284905583/Mobbing-Oesterreich-liegt-weit-ueber-EU-Schnitt) (17.01.2016).

Lohnspiegel (2016): Minderjährige und Jugendliche. Online unter <http://www.lohnspiegel.org/osterreich/home/arbeitsrecht/faire-behandlung/minderjaehrige-und-jugendliche> (10.02.2016).

Majoros, Thomas (2013): Mobbing – die Rechtslage in Österreich. In: **Chlestil, Martina** (Hg.) (2013): Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten und praktische Handlungsanleitungen. Online unter http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Sozialpolitik_in_Diskussion_14.pdf (17.01.2016), S. 7-18.

Nimmervoll, Lisa (2015): OECD. Österreich hat höchste Mobbingrate in Schulen. Online unter <http://derstandard.at/2000013298817/OECD-Oesterreich-mit-hoechster-Mobbingrate-in-Schulen> (04.02.2016).

Plutsch, Walter (2009): Bürgerinitiative „Anti-Mobbing-Gesetz“. Online unter https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/BI/BI_00009/imfname_162035.pdf (13.04.2016)

Schenk, Martina (2013): Petition an den Nationalrat betreffend „Österreich braucht ein Anti-Mobbing-Gesetz“. Online unter http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/PET/PET_00001/fname_332134.pdf (17.01.2016).

Schneider, Friedrich/ Dreer, Elisabeth (2013): Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burn-Out. Online unter http://download.opwz.com/wai/Studie_UNI_Linz_Burnout_Volkswirtschaft_041213.pdf (08.03.2016).

Statistik Austria (2014): Psychische Belastungen. Online unter http://www.statistik.at/web_de/presse/079731.html (17.01.2016).

Statistik Austria (2016): Beschäftigung und Arbeitsmarkt. Online unter http://www.statistik.at/web_de/services/stat_uebersichten/beschaeftigung_und_arbeitsmarkt/index.html (16.07.2016).

Trendtop500.at (2016): Die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs. Online unter <http://www.trendtop500.at> (17.09.2016).

Umfrageonline.com (2016): Umfragen erstellen, einfach professionell. Online unter <https://www.umfrageonline.com> (17.09.2016).

WKO (Wirtschaftskammer Österreich) (2010): Psychische Erkrankungen kosten jährlich 7 Mrd Euro. Gegensteuern durch Förderung betrieblicher und sozialer Gesundheit. Online unter <https://www.wko.at/Content.Node/Plattform-Gesundheitswirtschaft/Studien---Publikationen/Publikationen/Psychische-Erkrankungen-kosten-jaehrlich-7-Mrd-Euro.html> (08.03.216).

WKO (Wirtschaftskammer Österreich) (2016a): Mobbing am Arbeitsplatz. Begriff, Mobbing-Handlungen, Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Schadenersatz. Online unter <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Gleichbehandlung/MobbingamArbeitsplatz.pdf> (03.02.2016).

WKO (Wirtschaftskammer Österreich) (2016b): Arbeiter und Angestellte. Definitionen - rechtliche Unterschiede - Übernahme von Arbeitern ins Angestelltenverhältnis. Online unter https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Beschaefigungsformen/Arbeiter_und_Angestellte.html (16.07.2016).

YouMagnus AG (2015): DiSG-Modell. Einführung in DiSG und seine Methode. Online unter <http://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/> (13.01.2016).

Zentrum für Soziale Kompetenz Universität Graz (2016): Was ist Soziale Kompetenz. Online unter <https://soziale-kompetenz.uni-graz.at/de/das-zentrum/aufgaben-angebote/was-ist-soziale-kompetenz/> (16.01.2016).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick Beschäftigung und Arbeitsmarkt.....	33
Abbildung 2: Überblick Abgrenzung der Führungsstile.....	55
Abbildung 3: Überblick Mobbing-Prävention und Mobbing-Intervention.....	71
Abbildung 4: Funktion im Unternehmen.....	75
Abbildung 5: Geschlechterverteilung Gesamt.....	77
Abbildung 6: Geschlechterverteilung Führungskraft.....	78
Abbildung 7: Geschlechterverteilung ArbeitnehmerIn.....	78
Abbildung 8: Altersverteilung Gesamt.....	79
Abbildung 9: Altersverteilung Führungskraft.....	80
Abbildung 10: Altersverteilung ArbeitnehmerIn.....	80
Abbildung 11: Arbeitsstandort Gesamt.....	81
Abbildung 12: Branche Gesamt.....	83
Abbildung 13: Anzahl der Beschäftigten Gesamt.....	84
Abbildung 14: Anzahl der Beschäftigten Führungskraft.....	85
Abbildung 15: Anzahl der Beschäftigten ArbeitnehmerIn.....	85
Abbildung 16: Betriebszugehörigkeit Gesamt.....	86
Abbildung 17: Betriebszugehörigkeit Führungskraft.....	87
Abbildung 18: Betriebszugehörigkeit ArbeitnehmerIn.....	87
Abbildung 19: Mobbingrate Gesamt.....	89
Abbildung 20: Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen.....	90
Abbildung 21: Persönlicher Stellenwert von Thematisierung im Unternehmen.....	90
Abbildung 22: Thematisierung auf (medialen) Plattformen.....	92
Abbildung 23: Mobbingrate Führungskraft.....	94
Abbildung 24: Mobbingrate ArbeitnehmerIn.....	95
Abbildung 25: MitarbeiterInnen-Typen.....	97
Abbildung 26: Konfliktmanagement Dominanter Typus.....	98
Abbildung 27: Konfliktmanagement Gewissenhafter Typus.....	98
Abbildung 28: Konfliktmanagement Initiativer Typus.....	99
Abbildung 29: Konfliktmanagement Stetiger Typus.....	99
Abbildung 30: Führungsstile.....	100
Abbildung 31: Mobbingrate Demokratisch/ Kooperativer Führungsstil.....	101
Abbildung 32: Prävention Führungskraft.....	103
Abbildung 33: Intervention Führungskraft.....	104
Abbildung 34: Prävention ArbeitnehmerIn.....	105
Abbildung 35: Intervention ArbeitnehmerIn.....	106
Abbildung 36: Konfliktfähigkeit ArbeitnehmerIn.....	107
Abbildung 37: Interventionsmaßnahmen Führungskraft.....	110
Abbildung 38: Interventionsmöglichkeiten ArbeitnehmerIn.....	111
Abbildung 39: AnsprechpartnerIn im Mobbingfall Führungskraft.....	114
Abbildung 40: AnsprechpartnerIn im Mobbingfall ArbeitnehmerIn.....	114
Abbildung 41: Eigene Darstellung (Interne) Kommunikation als Konsens von Prävention & Intervention.....	121

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
AK	Arbeiterkammer
AschG	Arbeitnehmerschutzgesetz
BDG	Beamtendienstrechtsgesetz
CRS-Strategie	Corporate Social Responsibility-Strategie
DISG-Modell	Dominant/ Initiativ/ Stetig/ Gewissenhaft – Modell
EWCS	European Working Condition Survey
GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
HR-Abteilung	Human Resources; Personalabteilung
IBG	Institut für humanökologische Unternehmensführung
LIPT-Fragebogen	Leymann Inventory of Psychological Terror-Fragebogen
MBI	Maslach Burnout Inventory
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
OGH	Oberster Gerichtshof
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TMP	Team Management Profil
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

Formelverzeichnis

Formel 1: Zugelassener Fehler	32
-------------------------------------	----

Anhang

Leitfaden

Name: **Dr. Peter Hoffmann**
Datum: 17.06.2016
Dauer: ca. 30 Minuten
Arbeitsstelle: Arbeiterkammer (AK)
Berufliche Tätigkeit: Referent Abteilung Sozialpolitik AK Wien; Experte hinsichtlich Mobbing in Unternehmen

Vorbemerkungen

- Name und Institution
- Anlass
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Voraussichtliche Dauer des Interviews
- Verlauf → Themenschwerpunkte

A: Einstiegsfragen

1. Stellen Sie sich bitte kurz vor...
2. Welche Aufgabenbereiche haben Sie innerhalb der AK?
3. Warum beschäftigen Sie sich persönlich mit dem Themenschwerpunkt Mobbing?

B: Leitfrage/Erzählaufforderung: Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz (2013)

Sie haben bei der Untersuchung Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz (2013) mitgearbeitet...

4. Was war das Ziel dieser Untersuchung bzw. was wollten Sie mit Ihrem Beitrag klarstellen?
5. Welche Rolle, glauben Sie, spielen a. Konfliktmanagement und b. Mobbing aktuell in österreichischen Unternehmen?
6. Laut ihrer jahrelangen Erfahrung als Experte – gibt es hinsichtlich dessen eine unterschiedliche Wahrnehmung von Führungskräften und MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion? Gemeinsamkeiten?

C: Persönlichkeit

7. Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit des Chefs auf das innerhalb des Unternehmens „gelebte“ Konfliktmanagement?
8. Wenn Konflikte bzw. Mobbingvorfälle auftreten, wer (Führungskraft/ ArbeitnehmerInnen) ist hierbei für die Konfliktlösung zuständig?

D: Konfliktprävention/ -intervention

9. Welche Mittel können speziell ArbeitnehmerInnen einsetzen, um Konflikte bzw. Mobbing am Arbeitsplatz zu verhindern? Welche Präventionsmaßnahmen hinsichtlich Mobbing gibt es?
10. Welche Interventionen können speziell ArbeitnehmerInnen setzen, um Konflikte bzw. Mobbing zu unterbinden? Wie lassen sich Konflikte in der Praxis lösen?
11. Während sich in der Literatur unzählige Lösungsvorschläge speziell für Führungskräfte finden, gibt es im Unterschied dazu eine überschaubare Anzahl an Handlungsmöglichkeiten speziell für ArbeitnehmerInnen, meist erst Handlungsmöglichkeiten, wenn es zu spät ist. Woran, denken Sie, liegt das? Lässt sich hier der Rückschluss ziehen, dass hier Führungskräfte gefragt sind?
12. Welche Rolle kann die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer in Konfliktsituationen bzw. bei Mobbing einnehmen? Lösungsvorschläge?
13. In wessen Verantwortung liegt die Lösung eines Konfliktfalles bzw. Mobbingvorfalles? Wer hat hier „das letzte Wort“?

E: Praxisbeispiele

14. Können Sie mir Beispiele von österreichischen Unternehmen nennen, die erfolgreiches Konfliktmanagement leisten? Vielleicht Branchen?
15. Als Mitarbeiter der AK sind Sie sozusagen die Vertretung der österreichischen ArbeitnehmerInnen in Sachen Arbeitsschutz etc. – was, so Ihre Erfahrung, wünschen sich ArbeitnehmerInnen hinsichtlich des Umgangs mit Mobbing am Arbeitsplatz? Sehen diese sich selber in der Verantwortung, wenn es um Prävention und Intervention geht, oder die/den Vorgesetzten bzw. Dritte (Mediatoren etc.)?

Aufrechterhaltungsfragen

- Was bringen Sie mit „Mobbing am Arbeitsplatz aus Sicht von ArbeitnehmerInnen und Führungskräften“ in österreichischen Unternehmen gedanklich noch in Verbindung?
- Gibt es sonst noch etwas?
- Und sonst? Und weiter? etc.

Transkription

A: Autorin

B: Dr. Peter Hoffmann, Experte

1 **A: Herr Hoffmann, Sie wissen, dass ich von der Universität Wien komme, ich schreibe**
2 **gerade meine Magisterarbeit zum Thema Konfliktmanagement und Mobbing und zwar**
3 **aus Sicht der ArbeitnehmerInnen und der Sicht der Führungskraft, um die**
4 **Sichtweisen gegenüberzustellen.**

5 B: Bei der Führungskraft, welche Ebenen haben Sie da? Weil, das ist mir ein Anliegen, es
6 gibt ja drei Managementebenen aus der Betriebswirtschaftslehre. Man muss wissen, welche
7 Funktionen gehören zu den verschiedenen Ebenen. Weil wir haben jetzt eine Studie
8 gemacht, da stand dann Mittleres Management und eigentlich war aber das Untere
9 Management gemeint. Weil natürlich ab einer gewissen Ebene hat die Führungskräfte
10 irgendwann ja auch Arbeitgeberfunktion. Und die Untere Ebene, im Spital eine
11 Stationsschwester oder ein kleiner Abteilungsleiter das sind ja eigentlich nur Arbeitnehmer.

12 **A: Ich habe verschiedene Themenschwerpunkte zusammengefasst.**

13 B: Das wichtigste in Sachen Mobbingprävention ist, die MitarbeiterInnen aufzuklären, was ist
14 das, was bedeuten Konflikte, das man auch sagt, man macht Seminare oder
15 Veranstaltungen dazu, Flyer, wie auch immer. Das ist ein sehr wichtiger Punkt, das ist ja
16 auch ein heikler Punkt für das Unternehmen, wie oft mache ich das im Jahr, wie gestalten
17 die das, damit die Leute nicht sagen nach dem dritten Artikel in der Betriebszeitung,
18 interessiert uns nicht. Die Herausforderung ist für die Medien, wie schreibe ich das, wie
19 bringe ich das medial, damit die Leute dran denken und ihr Verhalten anpassen. Die Medien
20 dienen ja dazu, ganz simpel, um Verhalten zu steuern.

21 **A: Welche Mittel können speziell ArbeitnehmerInnen einsetzen, um Konflikte bzw.**
22 **Mobbing am Arbeitsplatz zu verhindern? Welche Präventionsmaßnahmen hinsichtlich**
23 **Mobbing gibt es?**

24 B: Ich sage es Ihnen simpel. Es gibt ein Arbeitnehmerschutzgesetz. Da drinnen steht, der
25 Arbeitgeber hat für die Gesundheit der Mitarbeiter zu sorgen. Auch die Fürsorgepflicht. Das
26 ist die eine Schiene, wo der Arbeitgeber in Verantwortung gezogen wird. Aber das andere

27 ist das Arbeitnehmerschutzgesetz, das besagt, dass der Arbeitgeber für die Gesundheit der
28 Mitarbeiter verantwortlich ist und er hat alles zu tun, diese auch zu gewährleisten. Also
29 Arbeit so zu gestalten, Schutzmaßnahmen herzurichten, dass die Leute nicht verletzt werden.
30 Das Spannende ist in dem Arbeitnehmerschutzgesetz steht jetzt, dass unter Gesundheit
31 Physische und Psychische zu verstehen ist. Also nicht nur Physische. Es geht um das
32 Thema wie schaut die Arbeit an sich aus, das heißt die Arbeitssituation, die Inhalte und da
33 hast du das Thema Konflikte dabei. Dann gibt's einen Paragraphen, der besagt, der
34 Arbeitnehmer hat den Anordnungen des Arbeitgebers zu folgen, alles was der Arbeitgeber
35 zum Thema Gesundheit vorschlägt. Und wenn der Arbeitgeber von vornherein sagen würde,
36 passt auf, wir haben eine Konfliktkultur, die schaut so oder so aus, und ihr habt euch daran
37 zu halten. Und wenn ihr euch nicht daran hält, dann bekommt ihr ein Problem. Das heißt
38 also, ich kann über dieses Arbeitnehmerschutzgesetz nicht nur den Arbeitgeber verpflichten,
39 sondern auch den Arbeitnehmer verpflichten, sich so zu verhalten, dass so wenig wie
40 möglich Konflikte eskalieren, dass Menschen psychisch verletzt werden dadurch. Das kann
41 ich machen.

42 A: Und wie lange gibt es das schon?

43 B: Das gibt es seit 2013. Also das AschG gibt es schon seit 50 Jahren oder so, aber da hat
44 es eine Novelle dazu gegeben, die diesen psychischen Aspekt anspricht. Laut meiner
45 Erfahrung im Rahmen der Recherche, steht Österreich mit Finnland an erster Stelle was
46 sexuelle Belästigungen, Beschimpfungen, Mobbing etc. am Arbeitsplatz angeht. Das ist
47 Wahnsinn. Wir haben herausgefunden, dass 10 Prozent bis 15 Prozent in Österreich
48 gemobbt werden, also anscheinend haben wir da in Österreich ein Riesenproblem. Wir
49 haben ja auch die Forderung, dass es ein Anti-Mobbinggesetz geben soll. Man könnte es
50 jedoch schon mit dem AschG in den Griff bekommen, aber dann muss man das halt auch
51 anwenden. Da herrscht eine Diskussion, die einen meinen eben das brauchen wir nicht, wir
52 haben so viele andere Gesetze, wenden wir die richtig an und die anderen sagen, wir
53 brauchen Mobbing als eigenen Tatbestand definiert und als eigenes Anti-Mobbinggesetz.
54 Die Franzosen die haben das so gut formuliert, die haben ein Gesetz, da steht: Es muss
55 sich kein Arbeitnehmer gefallen lassen, dass er schikaniert wird. Also dort wird das komplett
56 umgedreht, das heißt ich hab das Recht mich zu wehren, wenn mich jemand schikaniert. Ich
57 habe das Recht auf einen Arbeitsplatz, wo ich in Ruhe arbeiten kann. Aus. Schluss. Und da
58 muss man halt überlegen, ob man nicht solche Formulierungen übernimmt für Österreich.
59 Das ist die gesetzliche Debatte.

60 **A: Verstehe.**

61 B: Es nützt auch nichts die Präventionsmaßnahmen zu haben, sondern du musst ja auch
62 den geistigen Boden schaffen, dass die Leute sagen, der Workshop, die Infoveranstaltung,
63 ja das macht Sinn, das hab ich verstanden, Konflikte in unserem Unternehmen, die schaden
64 ganz einfach.

65 **A: Ich will ja den Unternehmen mit meiner Arbeit helfen...**

66 B: Also Mittelbetriebe 50 oder 60 Leute, die sind ja interessant. Was wir gesehen haben, im
67 Gesundheitsbereich da hast eine extrem hohe Zahl an Mobbing, dann gibt's Bereiche wo du
68 weniger hast mit 2-3 Prozent. Kärnten ist ein Bundesland wo alle sagen, Mobbing gibt es
69 nicht. Da haben wir einmal eine Veranstaltung gemacht zum Thema Mobbing und da kommt
70 der Kollege und sagt, egal ob Betriebsrat oder so, bei uns da gibt's kein Mobbing.

71 **A: Ich habe mir Ihre Untersuchung angeschaut mit dem Thema Konflikte und**
72 **Mobbing am Arbeitsplatz aus dem Jahr 2013. Was war das Ziel dieser Untersuchung**
73 **bzw. was wollten Sie mit Ihrem Beitrag klarstellen?**

74 B: Mein Beitrag sollte dazu beitragen, Mobbing und Konflikte sowie ihre Folgen für die
75 Betroffenen aber auch für die Betriebe und die Volkswirtschaft klarer zu fassen.

76 **A: Warum beschäftigen Sie sich persönlich mit dem Themenschwerpunkt Mobbing?**

77 B: 1995 fragte mich ein Kollege, da hat Ö1 angerufen, was ist Mobbing. Und ich hab gesagt,
78 keine Ahnung, aber ich schaue nach, bin in die Bibliothek. Dann haben wir gesehen, dass
79 das eh die alte Geschichte ist, Konflikte, nur neu verpackt, wobei man sagen muss, dann
80 sind wir auf Leymann und Niedl gestoßen, die haben damals eine Studie gemacht. Das gab
81 es schon in den 70er Jahren, das Thema ist schon früher aufgegriffen worden unter
82 „Harassment“. Dann haben wir uns das durchgelesen, in den 80er Jahren, hat es eine große
83 Bewegung geben, in Deutschland, Österreich, aber auch in Resteuropa, das hieß
84 „Humanisierung der Arbeitswelt“. Da ging es darum, wie können Leute, die beschäftigt sind,
85 mitgestalten, was brauchen Leute, was ist humane Arbeit?, das ist von sozialdemokratischer
86 Seite getragen worden und dann sind irgendwie diese Programme verschwunden. Und da
87 hat man schon damals festgestellt, dass die Leute gesagt haben, ich bin grundsätzlich mit
88 der Arbeit zufrieden, aber das Arbeitsklima. Da war immer schon das Thema Streitereien,

89 Konflikte usw. Niedl hat ja dann herausgearbeitet, neben Glasl mit seinen Eskalationsstufen,
90 dass Mobbing schon das Ende dieses Konfliktes ist, wobei es gibt auch Leute, die sagen,
91 diese Stufen sind nicht wirklich aussagekräftig, klar, da hast immer das Thema, wo befinde
92 ich mich, bin ich noch auf Stufe 5 oder schon 6, aber ich glaube diese Form passt schon. Es
93 ist sehr hilfreich, vor allem für Personalisten, weil da kannst sehen, ab diesem Grad hab ich
94 fast keine Chancen mehr, das alleine in den Griff zu bekommen, jetzt muss ich Mediation
95 oder was Externes machen. Ich muss möglicherweise zu personalintensiveren Maßnahmen
96 greifen. Und das war der Hintergrund. Und ich glaube, es hat nicht einmal drei Monate
97 gedauert, bis der Erste da stand, er hat gehört der Hoffmann macht Mobbingberatung. Und
98 der meinte Sie sind der Erste der sich für das Ganze interessiert. Und dann ist uns das Ding
99 echt explodiert, wir haben in der Woche drei Fälle mindestens gehabt. Dann ging es los. So
100 ging es bei mir als Mobbingberater los. Ich habe das zwei Jahre intensiv betrieben, das hat
101 sicherlich 40 Prozent meiner Arbeitszeit in Anspruch genommen und dann haben wir
102 gesagt, Moment, das wird immer mehr und das ist nicht unser gesetzlicher, großer Auftrag.
103 Natürlich ein Auftrag ist, den Arbeitnehmer in prekären Lagen arbeitsrechtlich zu beraten.
104 Das war für die Leute gut, weil sie bei mir psychologisch und beratend unterstützt worden
105 sind, aber du hast ja bei jedem Mobbingfall auch eine arbeitsrechtliche Problematik und vor
106 allem auch zivilrechtlich, weil da hast es mit Ehrenbeleidigung usw. zu tun, aber wir sind halt
107 nur für das Arbeitsrechtliche zuständig. Und dann war es oft so, ich kann Sie psychologisch
108 beraten, aber für alles andere müssten Sie halt woanders hingehen. Dann hat man sich
109 entschlossen, eine Stelle zu gründen „Work & People“, wir hatten das Schema, keine
110 Werbung, dass wir Mobbingberatung machen, wir haben das dann an die weiterdelegiert,
111 also ich habe immer weniger Beratung gemacht. Gott sei Dank muss ich sagen, weil dass ja
112 auch sehr belastend und intensiv ist. Und das heißt wir haben dann einen Vertrag gehabt
113 mit Work & People, und da hat man dann Gutscheine bekommen für damals 5 Stunden
114 psychologische Beratung. Dann ist der ÖGB dazugekommen, haben Sachen angeboten.
115 Dann ist die AK Graz gekommen und hat Peers geschult, Konflikt-Lotsen etc.

116 **A: Und können sich da irgendwelche Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen**
117 **Führungskraft und ArbeitnehmerIn ausmachen?**

118 B: Ich meine, die Führungskräfte zahlen ja ihren Kammerbeitrag, Führungskräfte kamen
119 sehr wenig, wer kommt sind halt Arbeitnehmer, Arbeiter, Angestellte aus den
120 verschiedensten Branchen. Wir haben Mobbingseminare gemacht, die Betriebsräte
121 geschult, dass die was tun usw. und natürlich hat es auch Fälle gegeben, die dann mich

122 angerufen haben, das war spannend, die gefragt haben ich stecke in der und der Situation,
123 ist das Mobbing? Das war insofern interessant, die wollten wissen in welcher Situation sie
124 eigentlich stecken, man merkte, da fand schon eine Sensibilisierung statt. Mein Ziel in der
125 Beratung war immer, dass die Leute, ich sage es simpel, Boxhandschuhe angezogen
126 bekommen, symbolisch, und dann zurückschlagen, weil du kannst das nur mehr regeln,
127 indem du dem anderen signalisierst, wenn du das noch einmal machst, dann bin ich beim
128 Richter und dann sehen wir uns vor Gericht. Und in zwei Fällen, ich habe da leider immer
129 wenig Feedback bekommen, war's sehr gut, weil da hat mir eine Frau geschrieben und
130 gemeint, sie hat das so gemacht bei dem Mobber, der Mobberin, das hat sehr schnell
131 gewirkt, die Sache hat sich erledigt. Bei dem anderen Fall hat mich die Mobberin/ der
132 Mobber angerufen, ich habe diesen Fall usw.; ich habe damals schon mitbekommen, dass
133 das die andere Seite ist; mir wird da jetzt gedroht mit Gericht und Verfahren was soll ich
134 machen, ich habe mir das dann in Ruhe angehört und dann hab ich gesagt, es wäre gut,
135 wenn Sie ihre Handlungsweise überdenken und dann hab ich mitbekommen, dass der/die
136 angefangen hat nachzudenken. Bei Mobbing ist ja oft der Fall, dass die Leute so geschockt
137 und erschlagen sind, dass der bzw. die das überhaupt macht.

138 **A: Glauben Sie, dass das auch mit der Persönlichkeit zusammenhängen kann?**

139 B: Ich sag es Ihnen so, ich kann jeden, auch wenn der noch so dominant ist, ich kann den
140 fertig machen. Man kann das so nicht festlegen. Persönlichkeit, der schaut nach außen hin
141 dominant aus, der hat Selbstbewusstsein, und du tippst den an, und du weißt genau, wo du
142 den rankriegst, aus so einem Typen kann man genauso ein wimmerndes Kleinkind machen,
143 wenn man es darauf anlegt. Das lernt man ja auch, wenn ich es hart sage, beim Militär zum
144 Beispiel. Die Gegenwehr setzt dann aus. Und das ist ja bei Mobbingberatung sehr wichtig,
145 wie mache ich jemanden in kurzer Zeit sozusagen kampffähig, dass der sofort kontern kann.
146 Und wenn du das nicht schaffst, die zweite Variante, da spielt dann natürlich die
147 Persönlichkeit eine Rolle, wie konfliktfreudig man ist, weil da gibt's ja Leute, die man berät
148 und die Schritte erklärt, die aber zweifeln, Angst haben wie reagiert er. Das muss man in der
149 Mobbingberatung alles berücksichtigen; es gibt Kampfhandlungen, man kann zu Gericht
150 gehen etc., aber ich muss natürlich auch damit umgehen, dass ich mit dem oder der dann
151 arbeiten muss, sozusagen der Konflikt hört dann komplett auf oder es macht jemand weiter.
152 Daher hat man in der Beratung auszuloten, wie konfliktfreudig und konfliktfähig ist eine
153 Person. Aber was ist in der Praxis, man wird gemobbt, geht zum Beispiel in die
154 Personalabteilung und die sagen dann, ja gut, dann werden sie versetzt in eine andere

155 Abteilung zum Beispiel, also Flucht anstatt Konfrontation. Und das, das geht von der
156 Führung aus. Die meisten, zum Beispiel die HR-Abteilung, versuchen sich da hinweg zu
157 schummeln und geben den Mitarbeitern zum Beispiel Gutscheine für Coaching und
158 Supervision. Da sind sie ganz stolz drauf, wir bieten externe Beratung an und ziehen sich
159 selbst dadurch zurück, anstatt, dass sie signalisieren, pass auf, in der Abteilung x gibt es
160 einen Konflikt, wir reden darüber, und das sind folgende Schritte.

161 **A: Das bedeutet, wenn es um Konfliktlösung geht, schreiben Sie die Verantwortung**
162 **ganz klar der Führungskraft zu?**

163 B: Ich schreibe sie beiden zu. Ich muss als Personalabteilung, als HR, durch mein Handeln
164 signalisieren das will ich nicht, nicht nur sagen, Sie haben ein Problem, hier ist der
165 Gutschein, gehen Sie zur Supervision oder manche sagen dann, ich werde einen Mediator
166 bestellen. Wobei ich sagen muss, was ich so gehört habe, läuft diese Mediation nicht ab
167 oder schlecht, in den wenigsten Fällen habe ich mitbekommen, dass die wirklich was
168 gebracht hat, die Externe. Die Chefin der Chef kann sagen, so da gibt es drei Mediatoren,
169 suchen Sie sich einen aus und das wird gelöst, es kommt immer drauf an, wie man die
170 Leute dahinschickt. Entweder man sagt, ich will, dass ihr das Problem löst und sie sollen
171 sich zukünftig so verhalten, dass im Betrieb kein Konflikt mehr möglich ist. Die meisten
172 machen das aber nicht, die sagen nur, gehen Sie zum Mediator, der wird das schon lösen.
173 Also dieses Wegschieben – ich denke, die Führungskraft muss ganz klar die Verantwortung
174 übernehmen und sagen ich will das nicht, ich will in meinem Betrieb, das Konflikte schnell
175 geregelt werden, Mobbing keine Chance hat und wenn es schon so weit kommt, spreche ich
176 mit den Beteiligten.

177 **A: Und ich als ArbeitnehmerIn, was kann ich tun?**

178 B: Erster Punkt, sich im Klaren werden, ist das überhaupt Mobbing. Zweiter Punkt, was sehr
179 sinnvoll ist, sie sprechen den Mobber bzw. die Mobberin an und wollen eine Aussprache,
180 das Gespräch zuerst suchen. Und im Gespräch, wenn es möglich ist, zu sagen, wenn das
181 so weiter geht, dann werde ich zum Chef gehen müssen. Also wirklich klar sagen, und wenn
182 ich dann sehe, der Chef reagiert nicht, dann muss ich zum Betriebsrat, zu einer
183 Sicherheitsvertrauensperson, kurz SVP, oder zu einem ArbeitsmedizinerIn, wenn eine da
184 ist. Also in Betrieben, wo es keinen Betriebsrat gibt, gibt es eine SVP.

185 **A: Viele wollen vielleicht nicht zur Führungskraft gehen, weil im Unternehmen alles so**

186 transparent ist?!

187 B: Naja du kannst zu beiden gehen. Viele gehen halt zuerst zum Betriebsrat, das kann man
188 lösen wie man möchte, das ist ja ihre Vertretung. Wenn man die Möglichkeit hat, eine Art
189 Mobbingtagebuch zu verfassen, also sozusagen „Beweise“, Emails vom Mobber, der
190 Mobberin zu sammeln, damit man dann auch sagen kann, wann genau der Konflikt
191 angefangen hat, das ist dann subjektiv, Konflikte sind immer subjektiv. Da ist aber auch die
192 Schwierigkeit von der Mobbingdefinition. Weil laut Leymann gibt's ja diese Definition, dass
193 es mindestens sechs Monate dauern muss, um als solches bezeichnet zu werden. Wenn
194 mir jemand in den Trainings gesagt hat, dass er oder sie „erst“ seit drei Monaten, aber sehr
195 intensiv, gemobbt wird, dann werde ich nicht sagen, jetzt warten wir noch drei Monate und
196 dann ist es erst Mobbing. Also nicht verdrängen, sondern es geht ums Konfliktbewusstsein,
197 man merkt, dass ein Konflikt entsteht, ich beobachte das. Der nächste Punkt ist dann, wie
198 gehe ich damit um, ich spreche es an, weil das ist schon wichtig, weil vielleicht ist es ein
199 Missverständnis oder so. Anscheinend haben wir in Österreich eine Kultur, in der man nicht
200 Kritik üben darf, oft wird diese Kritik auch nicht gut ausgesprochen, sondern ist meistens
201 beleidigend und wenn es gut ausgesprochen ist, dann sind die beleidigt, die kritisiert
202 werden, also das Thema Kritikfähigkeit ist auch ein Thema bei uns. Und das heißt es gibt
203 auch Anlaufstellen wie bei mir zum Beispiel, Mobbingberatung, für Leute, die das selbst
204 nicht ansprechen können.

205 A: Welche Rolle, glauben Sie, spielen a. Konfliktmanagement und b. Mobbing aktuell 206 in österreichischen Unternehmen?

207 B: Was kann ich mir erwarten? Wenn ich ein Unternehmen habe, in dem die Mitarbeiter
208 Konfliktvermeider sind, dann werden alle sagen, wir haben eh keinen Konflikt. Die andere
209 Frage ist unter Umständen, bei der Auswertung, wenn ich alle drei Managementebenen
210 drinnen hab. Da kann ich dann die Konfliktkultur, die Konfliktsituation im Betrieb
211 einschätzen. Da könnte man die Hypothese aufstellen, dass die Einschätzung der „Oberen“
212 möglicherweise divergiert mit der Einschätzung der „Unteren“. Wichtig ist, dass Sie im
213 Unternehmen feststellen können, gibt es eine unterschiedliche Sichtweise. Wie hoch ist hier
214 die Divergenz unter den Managementebenen?, weil ich habe oft das Gefühl, dass in den
215 höherer Managementebenen gemeint wird, lässt mich in Ruhe, das interessiert mich nicht
216 und arbeitet. Interessant wäre auch zu sehen, wie in den Unternehmen mit Medien
217 umgegangen wird!

218 **A: Ja, es sollten auch Hilfestellungen für Unternehmen und die MitarbeiterInnen**
219 **herausgearbeitet werden, weil ich denke, dass wenige sich selbst Informationen**
220 **einholen und die ganzen Schulungen usw. Das fände ich wichtig.**

221 B: Wir sind auch draufgekommen, dass in privaten Einrichtungen z.B. Pflegezentren eine
222 bessere Kommunikation, eine bessere Schulung zu dieser Thematik stattfindet. Private
223 schauen anscheinend ein bisschen mehr darauf. Spannend, ja. Wie nutzen Unternehmen
224 Medien dazu, um Konfliktbewusstsein zu erzeugen? Das ist das Spannende. Wir haben da
225 einmal einen Workshop gehabt, da haben wir uns sehr intensiv beschäftigt mit dem Thema
226 Medien im Betrieb, also mit Betriebszeitung, Intranet usw. und da ist es zwar nicht um
227 dieses Thema gegangen, aber es geht ja immer um die Frage, wie schaffst du ein
228 bestimmtes Bewusstsein und Verhalten bei den Mitarbeitern. Und das war total spannend,
229 vor 10 Jahren oder so da war das mit Social Media noch gar nicht so ein Thema, aber was
230 da dann herauskam. Ich meine, ich bin kein Publizist und kein Medienmann, aber was es da
231 für Methoden, Verfahren und Möglichkeiten gibt. Die nächste Frage ist dann, wie gut machst
232 du das? Ich habe zum Beispiel einen steirischen Betrieb gehabt, hochinternationaler
233 Konzern, und das war witzig. Die existieren schon Jahrzehnte und dann sagt der eine, wir
234 haben jetzt eine Homepage gemacht. Und der hat mir die Homepage gezeigt, die war nicht
235 schlecht und ich habe dann gefragt, wie ist der Nutzungsgrad von den Mitarbeitern. Und er
236 hat gemeint, ja ist nicht so gut. Und dann haben wir uns das genauer angeschaut und dann
237 hat der einige Sachen auf dieser Homepage gehabt, wo man sich fragt, wieso sollte das
238 einen Mitarbeiter interessieren? Wieso stellst du das ins Netz? Was ist hier dein Ziel? Und
239 dann war ich erstaunt, das war ein Großbetrieb, international tätig, dass das nicht gut ist.
240 Das Layout, die Homepage, alles super, aber vom Inhalt her und von der Frage, meistens
241 hast eine Homepage für den Innenauftritt und einen für den Außenauftritt, was wollt ihr
242 damit eigentlich bei den Mitarbeitern bewirken? Welche Inhalte transportiere ich wie an
243 meine Mitarbeiter, um bestimmte Effekte zu erzielen? Das eine ist Arbeitszufriedenheit
244 heben, Konfliktpotenziale senken, Motivation fördern, Vertrauen in den Betrieb stärken usw.

245 **A: Ja, wenn es Intranet usw. gibt, dann ist das ja schon eine Präventions- und**
246 **gleichzeitig Interventionsmaßnahme, weil wenn ich Intranet habe, dann könnte das ja**
247 **theoretisch dazu genutzt werden, um sich im Konfliktfall auszusprechen.**

248 B: Da ist die Frage, was stelle ich ins Intranet? Es ist schön, wenn ich hier hineinstelle, was
249 ist Mobbing und was richtet das an. Wobei, das habe ich auch spannend gefunden, da gibt's

250 welche die sagen, das schreiben wir lieber nicht hinein, das schreiben wir eher so. Es geht
251 ja schon darum, wie verfasst du den Artikel. Du kannst ihn so verfassen, indem du sagst
252 Mobbing gibt es, schaut euch das einmal an. Oder du verfasst einen Artikel und sagst, da
253 gibt's Leute und das ist nicht gesund und wir wollen das nicht. Da bist ja schon fast in der
254 Inhaltsanalyse.

255 **A: Warum gibt's fast in jedem anderen Land ein Anti-Mobbing-Gesetz nur nicht in**
256 **Österreich?**

257 B: Das Konfliktkostenbewusstsein ist total niedrig. Und das hängt schon zusammen mit
258 Konfliktfreudigkeit, das Thema ist auch, ich kann aus Konflikten lernen, genauso wie aus
259 Fehlern. Und wenn ich das nicht will, dann werde ich auch kein Bewusstsein entwickeln. Ich
260 kann mich erinnern an ein Unternehmen, da haben wir Trainings gemacht und plötzlich fehlt
261 dort jemand in der einen Trainingssitzung und der andere fragt dann wo ist denn der? Und
262 dann sagen sie ja die besorgt gerade was. Und dann hat sich herausgestellt, dass der Eine
263 einen Auftrag aber wirklich vergeigt hat und da ist es um Millionen gegangen und ich meinte
264 dann, macht ihr eine Ursachenanalyse?, weil da geht's ja um Millionen. Und da war das
265 Thema Kommunikation. Und wenn ich mir denke, wenn das öfter passiert, dann verliert der
266 Betrieb Millionen aufgrund dieser Konflikteskalation und darum wundert mich auch, dass
267 das noch nicht da ist. Also Konfliktkostenbewusstsein ist nicht da oder wenig.

268 **A: Laut ihrer jahrelangen Erfahrung als Experte – gibt es hinsichtlich dessen eine**
269 **unterschiedliche Wahrnehmung von Führungskräften und ArbeitnehmerInnen?**
270 **Gemeinsamkeiten?**

271 B: Naja was du schon nicht mehr hören kannst. Also in der Beratung, oft sind die
272 Betroffenen zum Vorgesetzten gegangen oder zum Betriebsrat gegangen, die haben dann
273 gesagt, sie sollten das selbst ausmachen. Und es ist sehr oft vorgekommen, dass Leute
274 zum Chef gehen und der sagt, dass interessiert mich nicht, macht das unter euch aus und
275 bei den Betriebsräten war es eher so, wenn da kein arbeitsrechtliches Problem vorliegt,
276 wissen die nicht, was sie machen sollen. Also das waren die Sichtweisen der Betroffenen.
277 Und bei den Arbeitgebern, was ich so mitbekommen habe, und auch bei den Vorgesetzten,
278 entweder diese totale Negation, also sagen, das gibt's gar nicht, oder wenn die sich streiten,
279 dann sollen sich die zwei das selbst ausmachen. Punkt. Aus. Also Führungskräfte sehen
280 das oft nicht als ihre Mitaufgabe Konflikte zumindest anzugehen, also zu lösen.

281 **A: Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit des Chefs auf das innerhalb des**
282 **Unternehmens „gelebte“ Konfliktmanagement innerhalb des Unternehmens? Da habe**
283 **ich zum Beispiel als ich die Kollegen der WKO Kainz und Wanker interviewt habe,**
284 **genau auch das gefragt und die haben gesagt, dass der dominante Führungsstil,**
285 **sprich vom Chef geht alles aus, die Mitarbeiter haben nichts zu sagen, dass das**
286 **eigentlich Konflikte verhindert in der Praxis. Und in der Literatur findet man genau**
287 **das Gegenteil. Da findet man, je dominanter der Führungsstil, desto mehr**
288 **Konfliktpotenzial birgt es, weil die Mitarbeiter sich ausgeschlossen fühlen, den**
289 **Führungsstil hinterfragen und sagen, dass das nicht mehr zeitgemäß ist.**

290 B: Naja das sind ja verschiedene Facetten. Das eine heißt, wenn ich Chef bin und sag ja
291 klar, was arbeiten wir heute, wo gehen die Ziele hin, dann bin ich im positiven Sinne
292 dominant und das ist ja auch sinnvoll. Also man kennt ja diese situative Führungskurve, da
293 hast ja Situationen, wo du nicht sagen kannst, jetzt machen wird das jetzt so. Weil da hast
294 oft Leute, die noch nicht eingearbeitet sind, da musst du sagen, wir machen das jetzt so
295 1,2,3. Und der ist dann ja auch froh, dass man das sagt. Es ist auch nicht gut zu sagen,
296 dieser Führungsstil ist gut und jener ist schlecht, sondern man muss den Führungsstil immer
297 anpassen an die Mitarbeiter und an die Situation. Daher kann man das eigentlich so nicht
298 sagen. Also in bestimmten Situationen ist ein dominanter Führungsstil gut, weil da gibt's
299 klare Richtlinien, Ziele, dann brauche ich die nicht mehr diskutieren. Und das andere ist,
300 was die Kollegen meinen, wenn das so ist und ich bin schon Experte und ich weiß wie es
301 geht, dann werde ich vielleicht einen Konflikt mit meiner Führungsperson haben, aber das
302 heißt noch nicht, dass ich einen Konflikt mit Ihnen hab oder mit wem auch immer, also
303 solche Verallgemeinerungen funktionieren einfach nicht. Also da kann durchaus ein
304 dominanter Führungsstil oder autoritärer Führungsstil in manchen Situationen sehr hilfreich
305 und wichtig sein und der Arbeiter ist sogar froh und sieht, so der hat ein Wort gesprochen
306 und wir brauchen das nicht mehr diskutieren, denn der Chef hat gesagt, das machen wir
307 jetzt so und natürlich soll der Chef, dann schon Überzeugungskraft besitzen und nicht dass
308 der Arbeitnehmer dann dreimal sagt, er will es aber anders machen. Also es geht um die
309 Situation und die Mitarbeiter, die mir zur Verfügung stehen.

310 **A: Konfliktprävention und –intervention. Welche Mittel können speziell**
311 **ArbeitnehmerInnen einsetzen, um Konflikte bzw. Mobbing am Arbeitsplatz zu**
312 **verhindern? Welche Präventionsmaßnahmen hinsichtlich Mobbing gibt es?**

313 B: Also Prävention ist auch schon eine Form von Intervention. Also wenn ich jetzt zum
314 Beispiel, ich mache jetzt einen Informationsworkshop zum Thema Mobbing, dann ist das ja
315 schon eine Intervention. Ich greife ja schon ein in einen Arbeitsablauf, indem ich sage,
316 passt's auf, zwei Stunden Workshop, dann müssen die sich die Zeit einmal freischaufeln
317 und so weiter und dann erwarte ich das von denen. Intervention heißt auch, Sie versuchen
318 ihr Wissen, ihr Verhalten unter Anführungszeichen zu beeinflussen. Das ist dann schon eine
319 Intervention.

320 **A: Während sich in der Literatur unzählige Lösungsvorschläge speziell für**
321 **Führungskräfte finden, gibt es im Unterschied dazu eine überschaubare Anzahl an**
322 **Handlungsmöglichkeiten speziell für ArbeitnehmerInnen, meist erst**
323 **Handlungsmöglichkeiten, wenn es zu spät ist. Woran, denken Sie, liegt das? Lässt**
324 **sich hier der Rückschluss ziehen, dass eher Führungskräfte gefragt sind?**

325 B: Das letzte Wort hat entweder die Führungskraft oder die Personalabteilung.

326 **A: Welche Rolle kann die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer in**
327 **Konfliktsituationen bzw. bei Mobbing einnehmen? Lösungsvorschläge?**

328 B: Das find ich nicht unspannend, weil was heißt das? Die Mitarbeiter, die betroffen sind
329 oder die, die das als Dritte mitbekommen?

330 **A: Also mir geht es um beide.**

331 B: Weil das ist ein Ziel von Trainings. Das ich zum Beispiel den Mitarbeitern sage, die
332 beliebte Methode zu mobben ist, Gerüchte zu verstreuen über jemanden. Und obwohl die
333 Mitarbeiter das gar nicht böse meinen, sagen sie es dem Betroffenen, dass Gerüchte verstreut
334 werden, weil ich will dir helfen, stell dich ein drauf. Und dann fragen sie, von wem hast du
335 das gehört? Kann ich dir nicht so richtig sagen. Was hast du genau gehört? Daher sagen wir
336 in den Trainings, liebe Mitarbeiter, wenn ihr eure Kollegen schützen wollt, dann hört auf die
337 Gerüchte mit zu verbreiten, weil sobald ihr anfängt, die mit zu verbreiten, seid ihr schon
338 indirekt am Mobbingprozess beteiligt.

339 **A: Obwohl die das unbewusst machen, die wollen das ja vielleicht ja gar nicht?!**

340 B: Ja, genau. Also das heißt ich kann den Mitarbeitern schon sagen, wie sie sich verhalten

341 sollen oder wenn ich sehe, jemand wird gemobbt, nicht, dass ich zuschaue, sondern es
342 anspreche. Also ein gewisses Maß an Zivilcourage. Und dann zu hinterfragen, warum sagen
343 Sie nichts, wenn Sie merken, da gibt's einen Konflikt und der wird gemobbt von dem. Also
344 du kannst die Mitarbeiter da schon hinbringen oder eine andere Geschichte, was dann oft
345 die Dynamik ist, weil der, der mobbt versucht ja Leute auf seine Seite zu ziehen, dann sage
346 ich zu den Leuten, wenn du dich schon nicht traust dagegen zu sein, dann halt dich
347 zumindest auf Distanz und sage nein. Also man kann Mitarbeitern schon einiges mitgeben,
348 wenn sie merken da gibt es einen Konflikt.

349 **A: Können Sie mir Beispiele von österreichischen Unternehmen nennen, die**
350 **erfolgreiches Konfliktmanagement leisten? Vielleicht Branchen?**

351 B: Das ist ein bisschen das Problem, dass ich früher, jetzt eh nicht mehr, immer nur mit
352 Negativbeispielen konfrontiert war, also die Leute kommen und sagen es funktioniert nicht,
353 ich muss nachschauen, die Kollegin Chlestil macht da die Rechtsgeschichten. Gibt es eine
354 Betriebsvereinbarung, das wäre schon ein Indiz, dass ein gutes Konfliktmanagement
355 vorhanden ist. Da kannst es schon sehen, wenn in der Arbeit herauskommt, was weiß ich,
356 du hast 200 Unternehmen und davon haben, ich sag jetzt eine Hausnummer, 100 eine
357 Betriebsvereinbarung, dann wäre das ja hochinteressant. Die Frage richtig stellen ist
358 wichtig, weil wenn die Frage richtig gestellt ist und wir kriegen dann das Ergebnis, dann
359 kann ich sagen, super die Frage ist richtig gestellt und ich kann es dann dementsprechend
360 richtig interpretieren.

361 **A: Als Abschluss...Was, so Ihre Erfahrung, wünschen sich ArbeitnehmerInnen**
362 **hinsichtlich des Umgangs mit Mobbing am Arbeitsplatz? Sehen diese sich selber in**
363 **der Verantwortung, wenn es um Prävention und Intervention geht, oder die/den**
364 **Vorgesetzten bzw. Dritte (Mediatoren etc.)? Was ich Sie frage, soll die Lücken der**
365 **Literatur schließen...**

366 B: Was ich immer wieder höre, ist, dass die Leute sagen, es wird unglaublich respektlos
367 miteinander umgegangen, das hab ich gestern wieder gehört, in einem Krankenhaus, da
368 sind Menschen drinnen, die verwundert sind, dass sie in der Früh in die Firma gehen und
369 sich fragen wie gibt's das, dass dich niemand grüßt, es sagt niemand Guten Tag, es sagt
370 niemand Auf Wiedersehen. Die gehen bei dir vorbei, als wärst du Luft. Und das sind Leute,
371 die haben gutes Benehmen gelernt und das ist eine Wertschätzung, wenn ich zu Ihnen

372 sage, Grüß Sie Frau Meier oder so, das gibt's nicht. Natürlich, dann fängt es an. Was
373 machen die Leute? Jetzt grüßen sie auch nicht mehr. Und dann hast schon die ersten
374 Reibungsverluste. Also die Leute wollen zumindest ein gutes Arbeitsklima haben.

375 **A: Denken Sie einmal dran, wenn man die Energie, die man da vergeudet in die Arbeit**
376 **investieren könnte!**

377 B: Ja genau. Und was sich die Leute auch wünschen ist, eine Person im Unternehmen, zu
378 der sie gehen können, und sagen können, bitte tun Sie was, bitte helfen Sie mir, machen
379 Sie was. Das ist dann oft das größte Problem, dass die Leute oft nicht ernst genommen
380 werden, wenn die Vorgesetzten sagen, machen Sie das selber mit sich aus oder das geht
381 mich nichts an. Also die Leute wollen dann schon zumindest eine Hilfe und eine
382 Unterstützung.

383 **A: Ja das waren meine Fragen. Ich bedanke mich sehr herzlich**

Fragebogen

Konfliktmanagement & Mobbing in österreichischen Unternehmen

Seite 1

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

vielen Dank, dass Sie an dieser Befragung teilnehmen!

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und dienen ausschließlich zur Beantwortung der Fragestellungen meiner Magisterarbeit zum Thema „**Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen aus Sicht der Führungskraft & der ArbeitnehmerIn bzw. des Arbeitnehmers**“ an der Universität Wien.

Die Umfrage ist anonym.

Ich ersuche Sie höflichst den Fragebogen vollständig auszufüllen. Bitte bedenken Sie, dass es hier weder „richtige“, noch „falsche“ Antworten gibt, es geht ausschließlich um Ihre persönliche Wahrnehmung.

Die Befragung wird maximal 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung!

Herzlichst,

Corinna Auer, BA

Seite 2

Ich bitte Sie die Fragen und Antwortmöglichkeiten genau durchzulesen und zu beachten, dass es weder "richtige", noch "falsche" Antworten gibt - es zählt ausschließlich Ihre eigene Meinung!

Welche Funktion haben Sie im Unternehmen? (Filterfrage)

- MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion
- Führungskraft mit Personal- und/ oder Budgetverantwortung

Seite 3

In welcher Position sind Sie tätig? (Filterfrage AN)

Bitte geben Sie Ihre Position laut Arbeitsvertrag an.

- ☐ Angestellte/r
- ☐ ArbeiterIn
- ☐ Auszubildende/r
- ☐ Präsenz- und ZivildienerrIn
- ☐ Geringfügig Beschäftigte/r
- ☐ Sonstige: _____

Seite 4

In welcher Position sind Sie tätig? (Filterfrage FK)

- ☐ GeschäftsführerIn
- ☐ Vorstand
- ☐ ManagerIn
- ☐ Filial- bzw. AbteilungsleiterIn
- ☐ GruppenleiterIn
- ☐ BüroleiterIn
- ☐ Sonstige: _____

Seite 5

Wird der richtige Umgang in Konfliktsituationen in Ihrem Unternehmen thematisiert? (Filterfrage)

- ☐ Ja
- ☐ nein

Seite 6

Auf welchen (medialen) Plattformen wird in Ihrem Unternehmen der richtige Umgang in Konfliktsituationen thematisiert? (Filterfrage Ja; Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Blogs
- ☐ eigens konzipierte Apps
- ☐ Website
- ☐ Intranet
- ☐ Interne Chat-Tools
- ☐ Mitarbeiterzeitungen
- ☐ Rundmails/Newsletter
- ☐ Schwarzes Brett/Informationstafeln etc.
- ☐ Mitarbeitergespräche/Jour Fixe
- ☐ Betriebsveranstaltungen
- ☐ Poster & Plakate
- ☐ Digitale TV-Screens
- ☐ Corporate TV-Channels
- ☐ Führungskräfte-Newsletter
- ☐ Events
- ☐ Sonderdrucksorten/Broschüren
- ☐ Gehaltszettel-Beilagen
- ☐ Sonstige: _____

Seite 7

Welchen Stellenwert nimmt die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing innerhalb Ihres Unternehmens ein?

- ☐ sehr wichtig
- ☐ wichtig
- ☐ weniger wichtig
- ☐ unwichtig

Seite 8

Wie wichtig ist Ihnen persönlich die Thematisierung von Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz?

- ☐ sehr wichtig
- ☐ wichtig
- ☐ weniger wichtig
- ☐ unwichtig

Seite 9

Wie nehmen Sie sich selbst am ehesten wahr? (Filterfrage AN)

Im Folgenden entscheiden Sie sich bitte für eine Aussage. Bitte beachten Sie, dass es auch hier weder "richtige", noch "falsche" Antworten gibt.

- ☐ Im Hinblick auf meinen Job beschreibe ich mich selbst als direkt, bestimmt, ergebnisorientiert und Herausforderungen liebend.
- ☐ Am Arbeitsplatz bin ich optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend.
- ☐ Einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend – so bin ich während meiner Arbeitszeit.
- ☐ Ich sehe mich selbst als bedacht, korrekt, vorausplanend und genau im Hinblick auf meine Arbeit.

Seite 10

Wie gehen Sie mit Konflikten am Arbeitsplatz um? (Filterfrage AN; Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Ich erkenne, wo und wodurch Konflikte entstehen.
- ☐ Ich bin kompromissbereit.
- ☐ Ich strebe selbst Lösungen an.
- ☐ Ich beteilige bei Bedarf andere an der Konfliktlösung.
- ☐ Ich setze mich mit Kritik anderer positiv auseinander.
- ☐ Ich übe selbst konstruktiv Kritik.
- ☐ Ich vertrete die eigene Meinung überzeugend.

Seite 11

Wenn es innerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt, dann würde ich am ehesten...? (Filterfrage AN)

- ...eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung wählen.
- ...mein Recht durchsetzen.
- ...aus der Situation flüchten.

Seite 12

Ich löse Konflikte indem ich...? (Filterfrage AN; Mehrfachantworten möglich)

- ...Interessensgegensätze erkenne.
- ...persönliche Toleranz zeige und Meinungen anderer auch dann noch zulasse, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen.
- ...individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung zeige.
- ...Überzeugungsfähigkeit leiste.

Seite 13

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben? Welcher Aussage stimmen Sie am ehesten zu...? (Filterfrage FK)

- Das was ich sage, muss von meinen MitarbeiterInnen strikt befolgt werden, meine MitarbeiterInnen besitzen nur eingeschränkte Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln und Kommunikation zwischen mir und ihnen ist mir weniger wichtig.
- Ich überlasse Entscheidungen gerne meinen MitarbeiterInnen, verzichte gerne auf sachliche Anweisungen und weise nicht auf Fehlentscheidungen ihrerseits hin.
- Ich biete meinen MitarbeiterInnen Mitwirkungsmöglichkeiten, hebe ihr Verantwortungsbewusstsein und empfinde die Kommunikation zwischen mir und ihnen als sehr wichtig.

Seite 14

Welche der folgenden Interventionsmöglichkeiten würden Sie im Konfliktfall am ehesten einsetzen? (Filterfrage FK)

- Kündigung, Versetzung, Isolation, Abkapselung, Aufgabenänderung
- Persönliches Gespräch, Individuelles Coaching
- Fehlersuche, Analyse, Regeln & Richtlinien, Zielvereinbarung
- Mediation, Klärungsgespräch, Teamentwicklung, Supervision

Die Hälfte der Befragung ist bereits geschafft. Vielen Dank. Im Folgenden bitte ich Sie allgemeine Fragen zu Mobbing & Konfliktmanagement zu beantworten...

Seite 15

**Innerhalb der letzten 6 Monate kam es innerhalb des Unternehmen dazu, dass...
(Mehrfachantworten möglich)**

- ☐ ...sich Personen gegenseitig angeschrien haben.
- ☐ ...das Gespräch bzw. das Sprechen während der Arbeit verboten wurde.
- ☐ ...zu einer bewussten Über- oder Unterforderung.
- ☐ ...Intrigen oder Gerüchte verbreitet wurden.
- ☐ ...Gewalt angedroht wurde.
- ☐ Es kam zu keinem solchen Vorfall.

Seite 16

Wenn es innerhalb Ihres Unternehmens zu Konflikten kommt, wer ist ihrer Meinung nach am ehesten für die Konfliktlösung verantwortlich?

- ☐ MitarbeiterIn
- ☐ Führungskraft
- ☐ Betriebsrat
- ☐ Sicherheitsvertrauensperson
- ☐ Personalabteilung/Human Resources
- ☐ Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r
- ☐ Externe, „dritte“ Person (z.B. BeraterIn, MediatorIn)
- ☐ weiß nicht

Seite 17

Innerhalb meines Unternehmens gibt es eine Anlaufstelle, an die ich mich wenden kann, wenn ich Informationen oder Hilfe hinsichtlich Mobbing und anderen Konfliktarten brauche? (Filterfrage)

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ weiß nicht

Seite 18

Welche Anlaufstellen gibt es hinsichtlich Mobbing und anderen Konfliktarten in Ihrem Unternehmen? (Filterfrage Ja; Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Betriebsrat
- ☐ Führungskraft
- ☐ Personalabteilung/Human Resources
- ☐ Sicherheitsvertrauensperson
- ☐ Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r
- ☐ Sonstige: _____

Seite 19

Welche der unten angeführten Konflikt-Präventionsmaßnahmen finden in Ihrem Unternehmen Verwendung? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Umfassende Information zum Thema Mobbing
- ☐ Umfassende Information zum Thema Konfliktmanagement
- ☐ Trainings, d.h. Schulungen zur Konfliktbewältigung
- ☐ Wertschätzende Kommunikation
- ☐ Verbesserung der Arbeitsorganisation und –kultur
- ☐ ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung
- ☐ Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement
- ☐ Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing
- ☐ Betriebliche Anlaufstellen (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä.)
- ☐ Keine
- ☐ Weiß nicht

Seite 20

Unter „Mobbing am Arbeitsplatz“ versteht man, dass eine Person am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum von KollegInnen, Vorgesetzten oder auch Untergebenen schikaniert, ausgegrenzt oder Ähnliches wird. Dabei fühlt sich die Person nicht imstande, sich gegen die Angriffe zu wehren. Geben Sie bitte an, ob Sie in den letzten 6 Monaten in Ihrem Unternehmen im Sinne dieser Beschreibung gemobbt wurden? (Filterfrage)

- ☐ ja
- ☐ nein

Seite 21

An wen haben Sie sich gewendet, um Hilfestellungen zu bekommen? (Filterfrage Ja; Mehrfachantworten möglich)

- ☐ MitarbeiterIn
- ☐ Führungskraft
- ☐ Betriebsrat
- ☐ Personalabteilung/Human Resources
- ☐ Sicherheitsvertrauensperson
- ☐ Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r
- ☐ Externe, „dritte“ Person (z.B. BeraterIn, MediatorIn)
- ☐ Niemanden
- ☐ Sonstige: _____

Seite 22

Welche der unten angeführten Konflikt-Interventionsmaßnahmen finden in Ihrem Unternehmen Verwendung? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ MitarbeiterInnengespräch durch Führungskraft
- ☐ Verwarnung durch Führungskraft
- ☐ Weiterbildung, Schulung
- ☐ Coaching, Mediation, Mobbingberatung
- ☐ Versetzung (z.B. in andere Abteilung)
- ☐ Keine
- ☐ Weiß nicht

Zum Abschluss bitte ich Sie im Folgenden noch um einige Angaben zu Ihrer Person und Ihrer Arbeitsstelle...

Seite 23

Geschlecht:

- ☐ weiblich
- ☐ männlich

Seite 24

Alter (in Jahren):

- ☐ bis 19
- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 und älter

Seite 25

Arbeitsstandort/Bundesland:

- ☐ Kärnten
- ☐ Salzburg
- ☐ Wien
- ☐ Vorarlberg
- ☐ Steiermark
- ☐ Oberösterreich
- ☐ Niederösterreich
- ☐ Tirol
- ☐ Burgenland

Seite 26

Branche:

- ☐ Energie, Verkehr & Telekommunikation
- ☐ IT/Elektronik
- ☐ Textil/Stoffprodukte
- ☐ Metall bearbeitendes Gewerbe
- ☐ Maschinen-/Automobil & Fahrzeugbau
- ☐ Finanzdienstleistungen
- ☐ Dienstleistungen
- ☐ Groß- & Einzelhandel
- ☐ Baugewerbe
- ☐ Gastgewerbe/Tourismus
- ☐ Industrie/Rohstoffe
- ☐ Logistik/Transport/Verkehr
- ☐ Medien/Verlagswesen
- ☐ Medizin/Chemie/Pharma
- ☐ Sonstiges: _____

Seite 27

Falls Sie die Anzahl an MitarbeiterInnen nicht wissen, dann schätzen Sie bitte!

Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen:

- ☐ 0 > 50
- ☐ 50 > 250
- ☐ 250 > 500
- ☐ 500 > 2.000
- ☐ 2.000 > 5.000
- ☐ 5.000 > 10.000
- ☐ über 10.000

Seite 28

Betriebszugehörigkeit:

- ☐ bis 2 Jahre
- ☐ 3 bis 5 Jahre
- ☐ 6 bis 10 Jahre
- ☐ 11 bis 20 Jahre
- ☐ 21 bis 30 Jahre
- ☐ mehr als 30 Jahre

Statistische Auswertung mittels SPSS

Funktion im Unternehmen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Führungskraft mit Personal- und/ oder Budgetverantwortung	88	53,3	53,3	53,3
MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion	77	46,7	46,7	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Position ArbeitnehmerInnen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Angestellte/r	70	90,9	90,9	90,9
ArbeiterIn	2	2,6	2,6	93,5
Auszubildende/r	1	1,3	1,3	94,8
Beamter	1	1,3	1,3	96,1
Präsenz- und ZivildienstlerIn	2	2,6	2,6	98,7
StudentIn	1	1,3	1,3	100,0
Gesamt	77	100,0	100,0	

Position Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Abteilungsleitung stellvertreterin	1	1,1	1,1	1,1
	BüroleiterIn	3	3,4	3,4	4,5
	Filial- bzw. AbteilungsleiterIn	20	22,7	22,7	27,3
	GeschäftsführerIn	5	5,7	5,7	33,0
	GruppenleiterIn	15	17,0	17,0	50,0
	In dem angefragten Fall, bin ich extern eingesetzter Kommunikationsleiter/Pres sesprecher	1	1,1	1,1	51,1
	ManagerIn	34	38,6	38,6	89,8
	Personalleiter	1	1,1	1,1	90,9
	PR	1	1,1	1,1	92,0
	PR und Kommunikation	1	1,1	1,1	93,2
	projektbezogenes Management	1	1,1	1,1	94,3
	Selbstständig	1	1,1	1,1	95,5
	Stabstelle	1	1,1	1,1	96,6
	Stationsleitung	1	1,1	1,1	97,7
	Vorstand	2	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	66	40,0	40,0	40,0
	weiblich	99	60,0	60,0	100,0
	Gesamt	165	100,0	100,0	

Geschlecht Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	46	52,3	52,3	52,3
	weiblich	42	47,7	47,7	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Geschlecht ArbeitnehmerInnen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	20	26,0	26,0	26,0
	weiblich	57	74,0	74,0	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	'20-29	36	21,8	21,8	21,8
	'30-39	40	24,2	24,2	46,1
	'40-49	54	32,7	32,7	78,8
	'50-59	32	19,4	19,4	98,2
	bis 19	3	1,8	1,8	100,0
	Gesamt	165	100,0	100,0	

Alter Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	'20-29	5	5,7	5,7	5,7
	'30-39	22	25,0	25,0	30,7
	'40-49	39	44,3	44,3	75,0
	'50-59	22	25,0	25,0	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Alter ArbeitnehmerInnen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	'20-29	31	40,3	40,3	40,3
	'30-39	18	23,4	23,4	63,6
	'40-49	15	19,5	19,5	83,1
	'50-59	10	13,0	13,0	96,1
	bis 19	3	3,9	3,9	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Arbeitsstandort

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Burgenland	2	1,2	1,2	1,2
	Kärnten	32	19,4	19,4	20,6
	Niederösterreich	7	4,2	4,2	24,8
	Oberösterreich	14	8,5	8,5	33,3
	Salzburg	17	10,3	10,3	43,6
	Steiermark	15	9,1	9,1	52,7
	Tirol	7	4,2	4,2	57,0
	Vorarlberg	8	4,8	4,8	61,8
	Wien	63	38,2	38,2	100,0
	Gesamt	165	100,0	100,0	

Branche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Baugewerbe?	4	2,4	2,4	2,4
	Bildung	3	1,8	1,8	4,2
	Dienstleistungen?	17	10,3	10,3	14,5
	Energie, Verkehr bzw. Telekommunikation	17	10,3	10,3	24,8
	Finanzdienstleistungen	14	8,5	8,5	33,3
	FMCG	1	,6	,6	33,9

Forschung/Gesundheit	1	,6	,6	34,5
Gastgewerbe/Tourismus	14	8,5	8,5	43,0
Gesundheitswesen	1	,6	,6	43,6
Groß- bzw. Einzelhandel	23	13,9	13,9	57,6
Industrie/Rohstoffe	13	7,9	7,9	65,5
IT/Elektronik	3	1,8	1,8	67,3
Lebensmittelherstellung	1	,6	,6	67,9
Logistik/Transport/Verkehr	5	3,0	3,0	70,9
Marktforschung/Unternehmensberatung	1	,6	,6	71,5
Maschinen-/Automobil bzw. Fahrzeugbau	7	4,2	4,2	75,8
Medien	1	,6	,6	76,4
Medien/Verlagswesen	5	3,0	3,0	79,4
Medizin/Chemie/Pharma	16	9,7	9,7	89,1
Metall bearbeitendes Gewerbe	2	1,2	1,2	90,3
Pferdezucht	1	,6	,6	90,9
Politik	1	,6	,6	91,5
Recycling	1	,6	,6	92,1
Sozialbereich	1	,6	,6	92,7
Soziales	1	,6	,6	93,3
Sozialpartner	1	,6	,6	93,9
Textil/Stoffprodukte?	9	5,5	5,5	99,4
Umwelttechnik	1	,6	,6	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Anzahl der Beschäftigten

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 0-50	29	17,6	17,6	17,6
2.000-5.000	20	12,1	12,1	29,7
250-500	20	12,1	12,1	41,8
5.000-10.000	6	3,6	3,6	45,5
50 -250	38	23,0	23,0	68,5
500-2.000	38	23,0	23,0	91,5
über 10.000	14	8,5	8,5	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Anzahl der Beschäftigten Führungskräfte

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 0 -50	13	14,8	14,8	14,8
2.000-5.000	14	15,9	15,9	30,7
250-500	10	11,4	11,4	42,0
5.000-10.000	6	6,8	6,8	48,9
50- 250	9	10,2	10,2	59,1
500-2.000	26	29,5	29,5	88,6
über 10.000	10	11,4	11,4	100,0
Gesamt	88	100,0	100,0	

Anzahl der Beschäftigten ArbeitnehmerInnen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 0 -50	16	20,8	20,8	20,8
2.000-5.000	6	7,8	7,8	28,6
250-500	10	13,0	13,0	41,6
50 -250	29	37,7	37,7	79,2
500-2.000	12	15,6	15,6	94,8
über 10.000	4	5,2	5,2	100,0
Gesamt	77	100,0	100,0	

Betriebszugehörigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	11 bis 20 Jahre	36	21,8	21,8	21,8
	21 bis 30 Jahre	15	9,1	9,1	30,9
	3 bis 5 Jahre	37	22,4	22,4	53,3
	6 bis 10 Jahre	37	22,4	22,4	75,8
	bis 2 Jahre	37	22,4	22,4	98,2
	mehr als 30 Jahre	3	1,8	1,8	100,0
	Gesamt	165	100,0	100,0	

Betriebszugehörigkeit Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	11 bis 20 Jahre	24	27,3	27,3	27,3
	21 bis 30 Jahre	11	12,5	12,5	39,8
	3 bis 5 Jahre	19	21,6	21,6	61,4
	6 bis 10 Jahre	23	26,1	26,1	87,5
	bis 2 Jahre	9	10,2	10,2	97,7
	mehr als 30 Jahre	2	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Betriebszugehörigkeit ArbeitnehmerInnen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	11 bis 20 Jahre	12	15,6	15,6	15,6
	21 bis 30 Jahre	4	5,2	5,2	20,8
	3 bis 5 Jahre	18	23,4	23,4	44,2
	6 bis 10 Jahre	14	18,2	18,2	62,3
	bis 2 Jahre	28	36,4	36,4	98,7
	mehr als 30 Jahre	1	1,3	1,3	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Welche Rolle spielen Konfliktmanagement und Mobbing aktuell in österreichischen Unternehmen?

Mobbingrate

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig ja	11	6,7	6,7	6,7
nein	154	93,3	93,3	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig ja	112	67,9	67,9	67,9
nein	53	32,1	32,1	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing im Unternehmen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig sehr wichtig	28	17,0	17,0	17,0
unwichtig	9	5,5	5,5	22,4
weniger wichtig	68	41,2	41,2	63,6
wichtig	60	36,4	36,4	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

Persönlicher Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig sehr wichtig	88	53,3	53,3	53,3
unwichtig	1	,6	,6	53,9
weniger wichtig	11	6,7	6,7	60,6
wichtig	65	39,4	39,4	100,0
Gesamt	165	100,0	100,0	

(Mediale) Plattformen (Personen, die angaben, dass das Thema seinen Platz im Unternehmen findet)

Blogs

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	2,7	100,0	100,0
Fehlend	System	109	97,3		
Gesamt		112	100,0		

Eigens konzipierte Apps

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	,9	100,0	100,0
Fehlend	System	111	99,1		
Gesamt		112	100,0		

Website

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	7,1	100,0	100,0
Fehlend	System	104	92,9		
Gesamt		112	100,0		

Intranet

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	41	36,6	100,0	100,0
Fehlend	System	71	63,4		
Gesamt		112	100,0		

Interne Chat-Tools

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	5	4,5	100,0	100,0
Fehlend	System	107	95,5		
Gesamt		112	100,0		

Mitarbeiterzeitungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	33	29,5	100,0	100,0
Fehlend	System	79	70,5		
Gesamt		112	100,0		

Rundmails/ Newsletter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	25	22,3	100,0	100,0
Fehlend	System	87	77,7		
Gesamt		112	100,0		

Schwarzes Brett, Informationstafeln etc

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	32	28,6	100,0	100,0
Fehlend	System	80	71,4		
Gesamt		112	100,0		

Mitarbeitergespräche/ Jour Fixe

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	99	88,4	100,0	100,0
Fehlend	System	13	11,6		
Gesamt		112	100,0		

Betriebsveranstaltungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	26,8	100,0	100,0
Fehlend	System	82	73,2		
Gesamt		112	100,0		

Poster & Plakate

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	7,1	100,0	100,0
Fehlend	System	104	92,9		
Gesamt		112	100,0		

Digitale TV-Screens

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	1,8	100,0	100,0
Fehlend	System	110	98,2		
Gesamt		112	100,0		

Corporate TV Channels

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	112	100,0

Führungskräfte-Newsletter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	10	8,9	100,0	100,0
Fehlend	System	102	91,1		
Gesamt		112	100,0		

Events

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	9	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	103	92,0		
Gesamt		112	100,0		

Sonderdrucksorten/ Broschüren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	7,1	100,0	100,0

Fehlend	System	104	92,9		
Gesamt		112	100,0		

Gehaltszettel-Beilagen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	3,6	100,0	100,0
Fehlend	System	108	96,4		
Gesamt		112	100,0		

Andere

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	95	84,8	84,8	84,8
Corp Man	1	,9	,9	85,7
Fortbildung	2	1,8	1,8	87,5
Führungskräfte-Training	1	,9	,9	88,4
Führungskräfteausbildung	1	,9	,9	89,3
interne Fortbildungen, Supervision, Fallbesprechungen, Fachteams, Pflegeberatung, spezielle Dokumentation	1	,9	,9	90,2
Interne Schulungen	1	,9	,9	91,1
Klausuren	1	,9	,9	92,0
Persönliche Gespräche bei Anlassfällen	1	,9	,9	92,9
Schulungen	2	1,8	1,8	94,6
Schulungen, Coaching	1	,9	,9	95,5
Schulungsangebote	1	,9	,9	96,4
Trainings	2	1,8	1,8	98,2
Trainings, Coachings	1	,9	,9	99,1
Workshops	1	,9	,9	100,0

Andere

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	95	84,8	84,8	84,8
Corp Man	1	,9	,9	85,7
Fortbildung	2	1,8	1,8	87,5
Führungskräfte-Training	1	,9	,9	88,4
Führungskräfteausbildung	1	,9	,9	89,3
interne Fortbildungen, Supervision, Fallbesprechungen, Fachteams, Pflegerberatung, spezielle Dokumentation	1	,9	,9	90,2
Interne Schulungen	1	,9	,9	91,1
Klausuren	1	,9	,9	92,0
Persönliche Gespräche bei Anlassfällen	1	,9	,9	92,9
Schulungen	2	1,8	1,8	94,6
Schulungen, Coaching	1	,9	,9	95,5
Schulungsangebote	1	,9	,9	96,4
Trainings	2	1,8	1,8	98,2
Trainings, Coachings	1	,9	,9	99,1
Workshops	1	,9	,9	100,0
Gesamt	112	100,0	100,0	

Welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten lassen sich zwischen der Sichtweise der Führungskraft und der der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers hinsichtlich Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen ausmachen?

Mobbingrate Führungskraft

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig ja	6	6,8	6,8	6,8
nein	82	93,2	93,2	100,0
Gesamt	88	100,0	100,0	

Mobbingrate Führungskraft Geschlecht

		@22. Geschlecht		Gesamt
		männlich	weiblich	
@19.UnterMobbing ja amArbeitsplatzvers tehtmandasseineP ers	Anzahl	3	3	6
	% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehmand asseinePers	50,0%	50,0%	100,0%
	% innerhalb von @22. Geschlecht	6,5%	7,1%	6,8%
	% der Gesamtzahl	3,4%	3,4%	6,8%
nein	Anzahl	43	39	82
	% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehmand asseinePers	52,4%	47,6%	100,0%
	% innerhalb von @22. Geschlecht	93,5%	92,9%	93,2%
	% der Gesamtzahl	48,9%	44,3%	93,2%
Gesamt	Anzahl	46	42	88
	% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehmand asseinePers	52,3%	47,7%	100,0%
	% innerhalb von @22. Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Mobbingrate Führungskraft Geschlecht

		@22. Geschlecht		Gesamt	
		männlich	weiblich		
@19.UnterMobbing ja amArbeitsplatzvers tehtmandasseineP ers	Anzahl	3	3	6	
	% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehtmand asseinePers	50,0%	50,0%	100,0%	
	% innerhalb von @22. Geschlecht	6,5%	7,1%	6,8%	
	% der Gesamtzahl	3,4%	3,4%	6,8%	
	nein	Anzahl	43	39	82
		% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehtmand asseinePers	52,4%	47,6%	100,0%
		% innerhalb von @22. Geschlecht	93,5%	92,9%	93,2%
		% der Gesamtzahl	48,9%	44,3%	93,2%
	Gesamt	Anzahl	46	42	88
		% innerhalb von @19.UnterMobbingamA rbeitsplatzverstehtmand asseinePers	52,3%	47,7%	100,0%
		% innerhalb von @22. Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	52,3%	47,7%	100,0%

Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing im Unternehmen

Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	17	19,3	19,3	19,3
	unwichtig	2	2,3	2,3	21,6
	weniger wichtig	35	39,8	39,8	61,4
	wichtig	34	38,6	38,6	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Persönlicher Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing

Führungskräfte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	49	55,7	55,7	55,7
	unwichtig	1	1,1	1,1	56,8
	weniger wichtig	1	1,1	1,1	58,0
	wichtig	37	42,0	42,0	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Mobbingrate ArbeitnehmerIn

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	5	6,5	6,5	6,5
	nein	72	93,5	93,5	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Mobbingrate ArbeitnehmerIn Geschlecht

			@22.Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
@19.Unter Mobbing am Arbeitsplatz versteht man, dass eine Pers	ja	Anzahl	2	3	5
		% innerhalb von @19.UnterMobbingamArbeitsplatzverstehtmandas seinePers	40,0%	60,0%	100,0%
		% innerhalb von @22.Geschlecht	10,0%	5,3%	6,5%
		% der Gesamtzahl	2,6%	3,9%	6,5%
	nein	Anzahl	18	54	72
		% innerhalb von @19.UnterMobbingamArbeitsplatzverstehtmandas seinePers	25,0%	75,0%	100,0%
		% innerhalb von @22.Geschlecht	90,0%	94,7%	93,5%
		% der Gesamtzahl	23,4%	70,1%	93,5%
Gesamt		Anzahl	20	57	77
		% innerhalb von @19.UnterMobbingamArbeitsplatzverstehtmandas seinePers	26,0%	74,0%	100,0%
		% innerhalb von @22.Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	26,0%	74,0%	100,0%

Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing im Unternehmen

ArbeitnehmerIn

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	11	14,3	14,3	14,3
	unwichtig	7	9,1	9,1	23,4
	weniger wichtig	33	42,9	42,9	66,2
	wichtig	26	33,8	33,8	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Persönlicher Stellenwert Thematisierung Konfliktmanagement und Mobbing

ArbeitnehmerIn

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	39	50,6	50,6	50,6
	weniger wichtig	10	13,0	13,0	63,6
	wichtig	28	36,4	36,4	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Forschungsfrage 1 Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers eines österreichischen Unternehmens auf ihr bzw. sein Konfliktmanagement?

ArbeitnehmerInnen-Persönlichkeitstypen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Am Arbeitsplatz bin ich optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend.	26	33,8	33,8	33,8
Einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend – so bin ich während meiner Arbeitszeit.	28	36,4	36,4	70,1
Ich sehe mich selbst als bedacht, korrekt, vorausplanend und genau im Hinblick auf meine Arbeit.	12	15,6	15,6	85,7
Im Hinblick auf meinen Job beschreibe ich mich selbst als direkt, bestimmt, ergebnisorientiert und Herausforderungen liebend.	11	14,3	14,3	100,0
Gesamt	77	100,0	100,0	

Interventionsmaßnahmen ArbeitnehmerIn

			@8. Wienehmen Sie sich selbst am besten wahr				Gesamt
			Am Arbeitsplatz bin ich optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend.	Einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend – so bin ich während meiner Arbeitszeit.	Ich sehe mich selbst als bedacht, korrekt, vorausplanend und genau im Hinblick auf meine Arbeit.	Im Hinblick auf meinen Job beschreibe ich mich selbst als direkt, bestimmt, ergebnisorientiert und Herausforderungen liebend.	
@10. Wenn es in der Situation innerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt	...aus der Situation flüchten.	Anzahl	0	1	2	1	4
		% innerhalb von @10. Wenn es innerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt	,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% innerhalb von @8. Wienehmen Sie sich selbst am besten wahr	,0%	3,6%	16,7%	9,1%	5,2%
		% der Gesamtzahl	,0%	1,3%	2,6%	1,3%	5,2%
...eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung wählen.	Interesse	Anzahl	23	24	10	9	66
		% innerhalb von @10. Wenn es innerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt	34,8%	36,4%	15,2%	13,6%	100,0%
		% innerhalb von @8. Wienehmen Sie sich selbst am besten wahr	88,5%	85,7%	83,3%	81,8%	85,7%
		% der Gesamtzahl	29,9%	31,2%	13,0%	11,7%	85,7%
...mein		Anzahl	3	3	0	1	7

	Recht % innerhalb von durchsetzen.	42,9%	42,9%	,0%	14,3%	100,0%
	@10. Wennesinnerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt					
	% innerhalb von @8. Wie nehmen Sie sich selbst am besten wahr	11,5%	10,7%	,0%	9,1%	9,1%
	% der Gesamtzahl	3,9%	3,9%	,0%	1,3%	9,1%
Gesamt	Anzahl	26	28	12	11	77
	% innerhalb von @10. Wennesinnerhalb meines Unternehmens zu Konflikten kommt	33,8%	36,4%	15,6%	14,3%	100,0%
	% innerhalb von @8. Wie nehmen Sie sich selbst am besten wahr	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	33,8%	36,4%	15,6%	14,3%	100,0%

Konfliktlösung ArbeitnehmerIn

				@11. Ich löse Konflikte indem ich				Gesamt
				...individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung zeige.	...Interesse an Gegensätzen erkenne.	...persönliche Toleranz zeige und Meinungen anderer auch dann noch zulasse, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen.	...Überzeugungs- fähigkeit leiste.	
@8. Wie nehme ich an meinem Arbeitsplatz sich selbst wahr	Am Arbeitsplatz bin ich optimistisch, aufgeschlossen, begeisterungsfähig und unterhaltend.	Anzahl % innerhalb von @8. Wie nehmen Sie sich selbst wahr		9 34,6%	1 3,8%	12 46,2%	4 15,4%	26 100,0%
		% innerhalb von @11. Ich löse Konflikte indem ich		31,0%	14,3%	35,3%	57,1%	33,8%
		% der Gesamtzahl		11,7%	1,3%	15,6%	5,2%	33,8%
Einfühlsam, kooperativ, hilfsbereit und unterstützend – so bin ich während meiner Arbeitszeit.	Anzahl % innerhalb von @8. Wie nehmen Sie sich selbst wahr			13 46,4%	3 10,7%	11 39,3%	1 3,6%	28 100,0%
		% innerhalb von @11. Ich löse Konflikte indem ich		44,8%	42,9%	32,4%	14,3%	36,4%
		% der Gesamtzahl		16,9%	3,9%	14,3%	1,3%	36,4%
Ich sehe mich	Anzahl			3	1	8	0	12

	selbst als % innerhalb von	25,0%	8,3%	66,7%	,0%	100,0%
	bedacht, korrekt, @8.Winehmens					
	vorausplanend iesichselbstameh					
	und genau im estenwahr					
	Hinblick auf % innerhalb von	10,3%	14,3%	23,5%	,0%	15,6%
	meine Arbeit. @11.IchlöseKonfl					
	ikteindemich					
	% der	3,9%	1,3%	10,4%	,0%	15,6%
	Gesamtzahl					
	Im Hinblick auf Anzahl	4	2	3	2	11
	meinen Job % innerhalb von	36,4%	18,2%	27,3%	18,2%	100,0%
	beschreibe ich @8.Winehmens					
	mich selbst als iesichselbstameh					
	direkt, bestimmt, estenwahr					
	ergebnisorientiert % innerhalb von	13,8%	28,6%	8,8%	28,6%	14,3%
	und @11.IchlöseKonfl					
	Herausforderunge					
	n liebend. % der	5,2%	2,6%	3,9%	2,6%	14,3%
	Gesamtzahl					
Gesamt	Anzahl	29	7	34	7	77
	% innerhalb von	37,7%	9,1%	44,2%	9,1%	100,0%
	@8.Winehmens					
	iesichselbstameh					
	estenwahr					
	% innerhalb von	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	@11.IchlöseKonfl					
	ikteindemich					
	% der	37,7%	9,1%	44,2%	9,1%	100,0%
	Gesamtzahl					

Forschungsfrage 2 Welchen Einfluss hat die Führungskraft-Persönlichkeit auf das Konfliktmanagement innerhalb eines österreichischen Unternehmens?

Führungsstil

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich biete meinen MitarbeiterInnen Mitwirkungsmöglichkeiten, hebe ihr Verantwortungsbewusstsein und empfinde die Kommunikation zwischen mir und ihnen als sehr wichtig.	86	97,7	97,7	97,7
Ich überlasse Entscheidungen gerne meinen MitarbeiterInnen, verzichte gerne auf sachliche Anweisungen und weise nicht auf Fehlentscheidungen ihrerseits hin.	2	2,3	2,3	100,0
Gesamt	88	100,0	100,0	

Mobbingrate und Führungsstil

	@12. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben		
	Ich biete meinen MitarbeiterInnen Mitwirkungsmöglichkeiten, hebe ihr Verantwortungsbewusstsein und empfinde die Kommunikation zwischen mir und ihnen als sehr wichtig.	Ich überlasse Entscheidungen gerne meinen MitarbeiterInnen, verzichte gerne auf sachliche Anweisungen und weise nicht auf Fehlentscheidungen ihrerseits hin.	
@19. Unter Mobbing ja Anzahl	5	1	6
			Gesamt

mArbeitsplatzversteh tmandasseinePers	% innerhalb von @19.UnterMobbin gamArbeitsplatzver stehtmandasseine Pers	83,3%	16,7%	100,0%
	% innerhalb von @12.WiewürdenSi elhrenFührungsstil beschreiben	5,8%	50,0%	6,8%
	% der Gesamtzahl	5,7%	1,1%	6,8%
nein	Anzahl	81	1	82
	% innerhalb von @19.UnterMobbin gamArbeitsplatzver stehtmandasseine Pers	98,8%	1,2%	100,0%
	% innerhalb von @12.WiewürdenSi elhrenFührungsstil beschreiben	94,2%	50,0%	93,2%
	% der Gesamtzahl	92,0%	1,1%	93,2%
Gesamt	Anzahl	86	2	88
	% innerhalb von @19.UnterMobbin gamArbeitsplatzver stehtmandasseine Pers	97,7%	2,3%	100,0%
	% innerhalb von @12.WiewürdenSi elhrenFührungsstil beschreiben	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	97,7%	2,3%	100,0%

Mobbinganzeichen

...sich Personen gegenseitig angeschrien haben

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	21	23,9	100,0	100,0
Fehlend	System	67	76,1		
Gesamt		88	100,0		

...das Gespräch bzw. das Sprechen während der Arbeit verboten wurde

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	88	100,0

...zu einer bewussten Über- oder Unterforderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	18	20,5	100,0	100,0
Fehlend	System	70	79,5		
Gesamt		88	100,0		

...Intrigen oder Gerüchte verbreitet wurden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	24	27,3	100,0	100,0
Fehlend	System	64	72,7		
Gesamt		88	100,0		

...Gewalt angedroht wurde

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	88	100,0

Es kam zu keinem solchen Vorfall

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	46	52,3	100,0	100,0
Fehlend	System	42	47,7		
Gesamt		88	100,0		

Forschungsfrage 3 Welche aktuellen Strategien hinsichtlich Konfliktprävention und -intervention seitens der Führungskraft und der ArbeitnehmerInnen werden in österreichischen Unternehmen eingesetzt?

Konflikt-Präventionsmaßnahmen Führungskraft

Umfassende Information zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	18	20,5	100,0	100,0
Fehlend	System	70	79,5		
Gesamt		88	100,0		

Umfassende Information zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	34,1	100,0	100,0
Fehlend	System	58	65,9		
Gesamt		88	100,0		

Trainings d.h. Schulungen zur Konfliktbewältigung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	40	45,5	100,0	100,0
Fehlend	System	48	54,5		
Gesamt		88	100,0		

Wertschätzende Kommunikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	65	73,9	100,0	100,0
Fehlend	System	23	26,1		
Gesamt		88	100,0		

Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	41	46,6	100,0	100,0
Fehlend	System	47	53,4		
Gesamt		88	100,0		

ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	56	63,6	100,0	100,0
Fehlend	System	32	36,4		
Gesamt		88	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	9,1	100,0	100,0
Fehlend	System	80	90,9		
Gesamt		88	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	81	92,0		
Gesamt		88	100,0		

Betriebliche Anlaufstellen (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	54	61,4	100,0	100,0
Fehlend	System	34	38,6		
Gesamt		88	100,0		

Keine Konfliktpräventionsmaßnahme

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	81	92,0		
Gesamt		88	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	1,1	100,0	100,0
Fehlend	System	87	98,9		
Gesamt		88	100,0		

Konflikt-Interventionsmaßnahmen Führungskraft

MitarbeiterInnengespräch durch Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	80	90,9	100,0	100,0
Fehlend	System	8	9,1		
Gesamt		88	100,0		

Verwarnung durch Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	37	42,0	100,0	100,0
Fehlend	System	51	58,0		
Gesamt		88	100,0		

Weiterbildung, Schulung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	47	53,4	100,0	100,0
Fehlend	System	41	46,6		
Gesamt		88	100,0		

Coaching, Mediation, Mobbingberatung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	47	53,4	100,0	100,0
Fehlend	System	41	46,6		
Gesamt		88	100,0		

Versetzung z.B.in andere Abteilung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	28	31,8	100,0	100,0
Fehlend	System	60	68,2		
Gesamt		88	100,0		

Keine Konfliktinterventionsmaßnahme

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	4,5	100,0	100,0
Fehlend	System	84	95,5		
Gesamt		88	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	4,5	100,0	100,0
Fehlend	System	84	95,5		
Gesamt		88	100,0		

Konflikt-Präventionsmaßnahmen ArbeitnehmerIn

Umfassende Information zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	3,9	100,0	100,0
Fehlend	System	74	96,1		
Gesamt		77	100,0		

Umfassende Information zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	10	13,0	100,0	100,0
Fehlend	System	67	87,0		
Gesamt		77	100,0		

Trainings, d.h.Schulungen zur Konfliktbewältigung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	19	24,7	100,0	100,0
Fehlend	System	58	75,3		
Gesamt		77	100,0		

Wertschätzende Kommunikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	37	48,1	100,0	100,0
Fehlend	System	40	51,9		
Gesamt		77	100,0		

Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	14	18,2	100,0	100,0
Fehlend	System	63	81,8		
Gesamt		77	100,0		

ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	22	28,6	100,0	100,0
Fehlend	System	55	71,4		
Gesamt		77	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	5,2	100,0	100,0
Fehlend	System	73	94,8		
Gesamt		77	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	1,3	100,0	100,0
Fehlend	System	76	98,7		
Gesamt		77	100,0		

Betriebliche Anlaufstellen (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	39,0	100,0	100,0
Fehlend	System	47	61,0		
Gesamt		77	100,0		

Keine Konfliktpräventionsmaßnahme

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	11	14,3	100,0	100,0
Fehlend	System	66	85,7		
Gesamt		77	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	9	11,7	100,0	100,0
Fehlend	System	68	88,3		
Gesamt		77	100,0		

Konflikt-Interventionsmaßnahmen ArbeitnehmerIn

MitarbeiterInnengespräch durch Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	60	77,9	100,0	100,0
Fehlend	System	17	22,1		
Gesamt		77	100,0		

Verwarnung durch Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	24	31,2	100,0	100,0
Fehlend	System	53	68,8		
Gesamt		77	100,0		

Weiterbildung, Schulung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	24	31,2	100,0	100,0
Fehlend	System	53	68,8		
Gesamt		77	100,0		

Coaching, Mediation, Mobbingberatung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	13	16,9	100,0	100,0
Fehlend	System	64	83,1		
Gesamt		77	100,0		

Versetzung z.B. in andere Abteilung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	14	18,2	100,0	100,0
Fehlend	System	63	81,8		
Gesamt		77	100,0		

Keine

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	10,4	100,0	100,0
Fehlend	System	69	89,6		
Gesamt		77	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	5	6,5	100,0	100,0
Fehlend	System	72	93,5		
Gesamt		77	100,0		

Forschungsfrage 4 Welche Rolle nimmt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer eines österreichischen Unternehmens in Konfliktsituationen ein?

Konfliktlösung ArbeitnehmerIn

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	...aus der Situation flüchten.	4	5,2	5,2	5,2
	...eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung wählen.	66	85,7	85,7	90,9
	...mein Recht durchsetzen.	7	9,1	9,1	100,0
Gesamt		77	100,0	100,0	

Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz ArbeitnehmerIn (Mehrfachantworten)

Ich erkenne wo und wodurch Konflikte entstehen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	37	48,1	48,1	48,1
	1	40	51,9	51,9	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich bin kompromissbereit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	11	14,3	14,3	14,3
	1	66	85,7	85,7	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich strebe selbst Lösungen an

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	30	39,0	39,0	39,0
	1	47	61,0	61,0	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich beteilige bei Bedarf andere an der Konfliktlösung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	43	55,8	55,8	55,8
	1	34	44,2	44,2	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich setze mich mit Kritik anderer positiv auseinander

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	46	59,7	59,7	59,7
	1	31	40,3	40,3	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich übe selbst konstruktiv Kritik

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	59	76,6	76,6	76,6
	1	18	23,4	23,4	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Ich vertrete die eigene Meinung überzeugend

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	55	71,4	71,4	71,4
	1	22	28,6	28,6	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Hypothese 1

Wenn eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eher dem dominanten MitarbeiterInnentypus entspricht, dann geht diese bzw. dieser besser mit Konflikten um als die anderen MitarbeiterInnentypen.

	Mitarbeiterpersoenlichkeitstypus		Statistik	Standard- fehler
Konfliktfaehigkeit	Dominanter Typus	Mittelwert	3,5455	,45455
		95% Untergrenze	2,5327	
		Konfidenzintervall Obergrenze	4,5582	
		des Mittelwerts		
		5% getrimmtes Mittel	3,5505	
		Median	4,0000	
		Varianz	2,273	
		Standardabweichung	1,50756	

			Minimum	1,00	
			Maximum	6,00	
			Spannweite	5,00	
			Interquartilbereich	1,00	
			Schiefe	-,534	,661
			Kurtosis	,275	1,279
	Initiativer Typus		Mittelwert	3,6538	,34615
			95% Untergrenze	2,9409	
		Konfidenzintervall des Mittelwerts	Obergrenze	4,3668	
			5% getrimmtes Mittel	3,6154	
		Median		3,5000	
		Varianz		3,115	
		Standardabweichung		1,76505	
		Minimum		1,00	
		Maximum		7,00	
		Spannweite		6,00	
		Interquartilbereich		3,00	
		Schiefe		,339	,456
		Kurtosis		-,629	,887
	Stetiger Typus		Mittelwert	2,9643	,23278
			95% Untergrenze	2,4867	
		Konfidenzintervall des Mittelwerts	Obergrenze	3,4419	
			5% getrimmtes Mittel	2,9603	
		Median		3,0000	
		Varianz		1,517	
		Standardabweichung		1,23175	
		Minimum		1,00	
		Maximum		5,00	
		Spannweite		4,00	
		Interquartilbereich		2,00	
		Schiefe		,072	,441
		Kurtosis		-,607	,858
	Gewissenhafter Typus		Mittelwert	3,4167	,46804
			95% Untergrenze	2,3865	

Konfidenzintervall Obergrenze des Mittelwerts	4,4468	
5% getrimmtes Mittel	3,2963	
Median	3,0000	
Varianz	2,629	
Standardabweichung	1,62135	
Minimum	2,00	
Maximum	7,00	
Spannweite	5,00	
Interquartilbereich	2,00	
Schiefe	1,331	,637
Kurtosis	1,117	1,232

Ränge

	Mitarbeiterpersoenlichk eitstypus	N	Mittlerer Rang
Konfliktfaehigkeit	Dominanter Typus	11	44,18
	Initiativer Typus	26	42,58
	Stetiger Typus	28	34,07
	Gewissenhafter Typus	12	38,00
	Gesamt	77	

Statistik für Test^{a,b}

	Konfliktfaehigk eit
Chi-Quadrat	2,761
df	3
Asymptotische Signifikanz	,430

a. Kruskal-Wallis-Test

b. Gruppenvariable:
Mitarbeiterpersoenlichkeitstypus

Hypothese 2 Wenn der Führungsstil einer österreichischen Führungskraft autoritär ist, dann kommt es eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens als bei den anderen Führungsstilen.

Hypothese 2 kann weder verifiziert, noch vorläufig falsifiziert werden, da keine (0 Prozent) der österreichischen Führungskräfte ihren Führungsstil als „Autoritär bzw. Patriarchalisch“ bezeichnet und die Hypothese somit nicht überprüft werden kann.

Hypothese 3 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann setzt die Führungskraft am ehesten Personenbezogene Maßnahmen als andere Maßnahmen.

Interventionsmaßnahmen Führungskraft

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Fehlersuche, Analyse, Regeln bzw. Richtlinien, Zielvereinbarung	14	15,9	15,9	15,9
Mediation, Klärungsgespräch, Teamentwicklung, Supervision	28	31,8	31,8	47,7
Persönliches Gespräch, Individuelles Coaching	46	52,3	52,3	100,0
Gesamt	88	100,0	100,0	

Hypothese 4 Wenn es zu Konflikten innerhalb eines österreichischen Unternehmens kommt, dann wählen ArbeitnehmerInnen eher die kooperative Variante als andere Interventionen.

Interventionsmaßnahmen ArbeitnehmerIn

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig ...aus der Situation flüchten.	4	5,2	5,2	5,2
...eine alle Interessen berücksichtigende Gesamtlösung wählen.	66	85,7	85,7	90,9
...mein Recht durchsetzen.	7	9,1	9,1	100,0
Gesamt	77	100,0	100,0	

Weiterführende Deskriptive Statistik

Verantwortlichkeit Konfliktlösung ArbeitnehmerIn

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Betriebsrat	3	3,9	3,9	3,9
Externe, „dritte“ Person (z.B. BeraterIn, MediatorIn)	3	3,9	3,9	7,8
Führungskraft	42	54,5	54,5	62,3
Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r	3	3,9	3,9	66,2
MitarbeiterIn	17	22,1	22,1	88,3
Personalabteilung/Human Ressources	2	2,6	2,6	90,9
Sicherheitsvertrauenspers on	2	2,6	2,6	93,5
weiß nicht	5	6,5	6,5	100,0
Gesamt	77	100,0	100,0	

Verantwortlichkeit Konfliktlösung Führungskraft

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Externe, „dritte“ Person (z.B. BeraterIn, MediatorIn)	2	2,3	2,3	2,3
Führungskraft	76	86,4	86,4	88,6
MitarbeiterIn	5	5,7	5,7	94,3
Personalabteilung/Human Ressources	2	2,3	2,3	96,6
weiß nicht	3	3,4	3,4	100,0
Gesamt	88	100,0	100,0	

Anlaufstellen Führungskraft

Anlaufstellen Allgemein

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	65	73,9	73,9	73,9
	nein	18	20,5	20,5	94,3
	weiß nicht	5	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	88	100,0	100,0	

Betriebsrat

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	42	64,6	100,0	100,0
Fehlend	System	23	35,4		
	Gesamt	65	100,0		

Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	44	67,7	100,0	100,0
Fehlend	System	21	32,3		
	Gesamt	65	100,0		

Personalabteilung/ Human Ressources

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	47	72,3	100,0	100,0
Fehlend	System	18	27,7		
	Gesamt	65	100,0		

Sicherheitsvertrauensperson

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	14	21,5	100,0	100,0
Fehlend	System	51	78,5		
Gesamt		65	100,0		

Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	5	7,7	100,0	100,0
Fehlend	System	60	92,3		
Gesamt		65	100,0		

Andere

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		59	90,8	90,8	90,8
	Arzt	1	1,5	1,5	92,3
	Betriebsärztin	1	1,5	1,5	93,8
	Compliance Manager	1	1,5	1,5	95,4
	Ombudsmann	1	1,5	1,5	96,9
	Psychologische Beratungsstelle	1	1,5	1,5	98,5
	Seelsorger oder Rettungsorganisation	1	1,5	1,5	100,0
Gesamt		65	100,0	100,0	

Anlaufstellen ArbeitnehmerIn

Anlaufstellen Allgemein

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	41	53,2	53,2	53,2
	nein	17	22,1	22,1	75,3
	weiß nicht	19	24,7	24,7	100,0
	Gesamt	77	100,0	100,0	

Betriebsrat

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	73,2	100,0	100,0
Fehlend	System	11	26,8		
Gesamt		41	100,0		

Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	32	78,0	100,0	100,0
Fehlend	System	9	22,0		
Gesamt		41	100,0		

Personalabteilung/ Human Ressources

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	12	29,3	100,0	100,0
Fehlend	System	29	70,7		
Gesamt		41	100,0		

Sicherheitsvertrauensperson

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	6	14,6	100,0	100,0
Fehlend	System	35	85,4		
Gesamt		41	100,0		

Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	2,4	100,0	100,0
Fehlend	System	40	97,6		
Gesamt		41	100,0		

Andere

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	40	97,6	97,6	97,6
Personalvertretung, Mediationsteam	1	2,4	2,4	100,0
Gesamt	41	100,0	100,0	

AnsprechpartnerIn im konkreten Mobbingfall Führungskraft

MitarbeiterIn

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1	1	16,7	100,0	100,0
Fehlend System	5	83,3		
Gesamt	6	100,0		

Führungskraft

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1	3	50,0	100,0	100,0
Fehlend System	3	50,0		
Gesamt	6	100,0		

Betriebsrat

	Häufigkeit	Prozent
Fehlend System	6	100,0

Personalabteilung/ Human Ressources

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1	2	33,3	100,0	100,0
Fehlend System	4	66,7		
Gesamt	6	100,0		

Sicherheitsvertrauensperson

	Häufigkeit	Prozent
Fehlend System	6	100,0

Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r

	Häufigkeit	Prozent
Fehlend System	6	100,0

Externe, „dritte“ Person z.B. BeraterIn, MediatorIn

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1	3	50,0	100,0	100,0
Fehlend System	3	50,0		
Gesamt	6	100,0		

Niemanden

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1	1	16,7	100,0	100,0
Fehlend System	5	83,3		
Gesamt	6	100,0		

Andere

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	5	83,3	83,3	83,3
Anwalt	1	16,7	16,7	100,0
Gesamt	6	100,0	100,0	

AnsprechpartnerIn im konkreten Mobbingfall Führungskraft

MitarbeiterIn

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	60,0	100,0	100,0
Fehlend	System	2	40,0		
Gesamt		5	100,0		

Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	40,0	100,0	100,0
Fehlend	System	3	60,0		
Gesamt		5	100,0		

Betriebsrat

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	20,0	100,0	100,0
Fehlend	System	4	80,0		
Gesamt		5	100,0		

Personalabteilung/ Human Ressources

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	5	100,0

Sicherheitsvertrauensperson

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	20,0	100,0	100,0
Fehlend	System	4	80,0		
Gesamt		5	100,0		

Innerbetriebliche/r Mobbing-Beauftragte/r

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	5	100,0

Externe „dritte“ Person z.B. BeraterIn/ MediatorIn

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	5	100,0

Niemanden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	20,0	100,0	100,0
Fehlend	System	4	80,0		
Gesamt		5	100,0		

Prävention Führungskraft

Umfassende Information zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	18	20,5	100,0	100,0
Fehlend	System	70	79,5		
Gesamt		88	100,0		

Umfassende Information zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	34,1	100,0	100,0
Fehlend	System	58	65,9		
Gesamt		88	100,0		

Trainings, d.h. Schulungen zur Konfliktbewältigung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	40	45,5	100,0	100,0
Fehlend	System	48	54,5		
Gesamt		88	100,0		

Wertschätzende Kommunikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	65	73,9	100,0	100,0
Fehlend	System	23	26,1		
Gesamt		88	100,0		

Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	41	46,6	100,0	100,0
Fehlend	System	47	53,4		
Gesamt		88	100,0		

ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	56	63,6	100,0	100,0
Fehlend	System	32	36,4		
Gesamt		88	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	8	9,1	100,0	100,0
Fehlend	System	80	90,9		
Gesamt		88	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	81	92,0		
Gesamt		88	100,0		

Betriebliche Anlaufstellen (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä.)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	54	61,4	100,0	100,0
Fehlend	System	34	38,6		
Gesamt		88	100,0		

Keine

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	8,0	100,0	100,0
Fehlend	System	81	92,0		
Gesamt		88	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	1,1	100,0	100,0
Fehlend	System	87	98,9		
Gesamt		88	100,0		

Prävention ArbeitnehmerIn

Umfassende Information zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	3,9	100,0	100,0
Fehlend	System	74	96,1		
Gesamt		77	100,0		

Umfassende Information zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	10	13,0	100,0	100,0
Fehlend	System	67	87,0		
Gesamt		77	100,0		

Trainings, d.h. Schulungen zur Konfliktbewältigung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	19	24,7	100,0	100,0
Fehlend	System	58	75,3		
Gesamt		77	100,0		

Wertschätzende Kommunikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	37	48,1	100,0	100,0
Fehlend	System	40	51,9		
Gesamt		77	100,0		

Verbesserung der Arbeitsorganisation und -kultur

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	14	18,2	100,0	100,0
Fehlend	System	63	81,8		
Gesamt		77	100,0		

ArbeitnehmerInnenschutz und Gesundheitsförderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	22	28,6	100,0	100,0
Fehlend	System	55	71,4		
Gesamt		77	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	5,2	100,0	100,0
Fehlend	System	73	94,8		
Gesamt		77	100,0		

Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	1,3	100,0	100,0
Fehlend	System	76	98,7		
Gesamt		77	100,0		

Betriebliche Anlaufstellen (Betriebsrat, Vertrauensperson u.Ä.)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	39,0	100,0	100,0
Fehlend	System	47	61,0		
Gesamt		77	100,0		

Keine

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	11	14,3	100,0	100,0
Fehlend	System	66	85,7		
Gesamt		77	100,0		

Weiß nicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	9	11,7	100,0	100,0
Fehlend	System	68	88,3		
Gesamt		77	100,0		

Abstract I

Konflikte konstruktiv zu bewältigen, Lösungsansätze zu generieren und zwischen MitarbeiterInnen zu vermitteln, um Mobbing entgegenzuwirken, sind essentielle Teile von (Interner) Kommunikation, unweigerlich auch Aufgabenbereiche der Führungskraft eines Unternehmens, der ArbeitnehmerInnen selbst und somit Untersuchungsgegenstand der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft.

Das primäre Ziel der vorliegenden Masterarbeit liegt in der speziellen Betrachtungsweise von Konfliktmanagement und Mobbing in österreichischen Unternehmen und ihrer thematischen Gewichtung – nicht nur die Sicht der österreichischen Führungskraft steht im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern auch die Sicht der österreichischen ArbeitnehmerInnen. Es werden somit *erstmalig* beide Sichtweisen im Rahmen einer Forschungsarbeit vereint, gegenübergestellt und auch kritisiert. Es wird eine quantitativ-standardisierte Befragung mittels Online-Fragebogen durchgeführt, um die insgesamt vier Forschungsfragen zu beantworten und die vier Hypothesen zu überprüfen. Zusätzlich werden im Rahmen des Experteninterviews mit Herrn Dr. Peter Hoffmann (Mobbing-Experte; AK Wien) etwaige thematische Lücken in der Literatur geschlossen.

Es zeigt sich, dass die tatsächliche Mobbingrate in österreichischen Unternehmen deutlich höher ist, als angenommen. So gaben 6,70 Prozent der insgesamt 165 ProbandInnen an, dass sie in den letzten 6 Monaten gemobbt wurden. Dies verlangt nach der Etablierung eines Anti-Mobbinggesetzes in der österreichischen Rechtsprechung oder zumindest nach der Anwendung des bereits existierenden ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (kurz: AschG). Es finden sich in der (interdisziplinären) Literatur unzählige Lösungsvorschläge, die sich allesamt auf Rosenbergs Modell der Gewaltfreien Kommunikation und Glasls Eskalationsstufenmodell zurückführen lassen. Die Verantwortlichkeit der Konfliktlösung, so die ProbandInnen, liegt eindeutig bei der Führungskraft. Jeweils 4,50 Prozent der befragten österreichischen Führungskräfte geben an, dass es keine Konflikt-Interventionsmaßnahmen in ihrem Unternehmen gibt bzw. dass sie nicht wissen, ob Maßnahmen gesetzt werden. Dabei stellt sich die Frage, wie dies, ohne entsprechende Konsequenzen (wie z.B. Abmahnungen durch den Gesetzgeber) in österreichischen Unternehmen überhaupt möglich ist? Es herrscht großes persönliches Interesse daran, Informationen über Mobbing und Konfliktmanagement im Unternehmen zu erhalten, während dies in nur wenigen Fällen auch wirklich passiert. Prävention (u.a. Thematisierung von Mobbing &

Konfliktmanagement), aber auch Intervention (u.a. Verantwortlichkeit Konfliktlösung) kann nur dann erfolgreich sein, wenn dies vor dem Hintergrund erfolgreicher (Interner) Kommunikation geschieht, ergo: (Interne) Kommunikation muss Teil eines gelungenen bzw. guten Konfliktmanagements sein.

Abstract II

Dealing with conflicts, finding solutions and mediating between employees to counteract bullying are essential parts of (Internal) Communication, important duties of executive and employees and therefore Media and Communication Studies' subject of investigation.

The primary aim of this master thesis is a specific consideration of conflict management and bullying in Austrian companies and its thematic weighting – the focus of the present study is not only on the view of the Austrian leadership, but also on the view of Austrian workers. Consequently, it is the *first* time both perspectives are part of a research, being combined, faced and criticized.

It is a quantitative survey using a standardized online questionnaire to answer the four research questions and to check the four hypotheses. In addition, any thematic gaps in literature are filled by means of the expert interview with Dr. Peter Hoffmann (bullying expert, The Chamber of Labour Vienna).

It turned out that the actual bullying rate is significantly higher than expected in Austrian companies. Thus, 6.70 percent of the 165 subjects claim that they were bullied in the last 6 months. This calls for the establishment of an anti-bullying law in the Austrian jurisdiction or at least the application of the existing Employee Protection Act (= ASchG). In (interdisciplinary) literature there can be found numerous solutions that all can be traced back to Rosenberg's model of Nonviolent Communication and Glasl's (De-)Escalation model. Conflict resolution, so the subjects, clearly is the responsibility of the executives. Each 4.50 percent of the surveyed Austrian executives stated that there is no conflict intervention in their company or that they do not even know whether measures are being taken. But how, without any appropriate consequences (such as warnings by the legislature), is this possible in Austrian companies? There is great personal interest in getting information on bullying and conflict management at work, while it actually happens only in a few cases. Prevention (such as thematization of bullying and conflict management), but also intervention (such as responsibility of conflict resolution) only can be successful if this happens considering the fact that (Internal) Communication is part of a good and successful conflict management.