

Mobbing und Emotionen: Aspekte einer Organisationssoziologie

Mittelstaedt, Inga

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mittelstaedt, I. (1998). *Mobbing und Emotionen: Aspekte einer Organisationssoziologie*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409171>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Inga Mittelstaedt

Mobbing und Emotionen

Aspekte einer Organisationssoziologie

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Mittelstaedt, Inga:

Mobbing und Emotionen : Aspekte einer Organisationssoziologie /

Inga Mittelstaedt - München ; Mering : Hampp, 1998

ISBN 3-87988-326-2

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

*Für meine Familie:
Günther, Lore, Birgit und Gunnar Mittelstaedt
In Liebe und Dankbarkeit für Eure grenzenlose Unterstützung*

*Mein aufrichtiger Dank gilt außerdem
Prof. Dr. Klaus Heinemann
für seinen fachlichen Rat und persönlichen Zuspruch*

* * *

*"Um mit anderen
in Harmonie zu leben,
denke an das,
was euch vereint,
nicht an das,
was euch trennt"*

(Leo Tolstoi)

INHALTSVERZEICHNIS

Darstellungsverzeichnis	11
Mobbing und Emotionen - Aspekte einer Organisationssoziologie	13
1.) Emotionen - Ein Thema in der Soziologie?	15
2.) Die Einbindungsformen der Emotionen in die Gesellschaft	20
2.1.) Emotionen als Ergebnisse sozialer Beziehungen	23
2.1.1.) Status und Macht als strukturbildende Dimensionen des Sozialen	23
2.1.2.) Macht, Status und Emotionen	25
2.1.3.) Modifizierung des emotionssoziologischen Ansatzes Theodore D. Kempers	56
2.2.) Die kulturelle Anbindung der Emotionen	58
2.2.1.) Der individuelle Umgang mit den Emotionen	58
2.2.2.) Der gesellschaftliche Umgang mit den Emotionen	66
2.2.3.) Restimee	73
2.3.) Emotionen als Konstrukte sozialer Wirklichkeit	74
2.4.) Emotionen in der Gesellschaft	79

3.) Emotionen in Organisationen	79
3.1.) <i>Handeln in Organisationen</i>	80
3.1.1) Handlungsfreiräume	80
3.1.2.) Strategisches Verhalten	83
3.1.3.) Macht als Grundlage organisationalen Handelns	86
3.1.4.) Abschließende Betrachtung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern - Das Spiel als Instrument organisationalen Handelns-	93
3.2.) <i>Der Organisationsalltag unter Berücksichtigung der Emotionen</i>	97
3.2.1.) Organisationsrelevante Emotionsarten und die organisationalen Bereiche dieser Emotionsentstehung	99
3.2.2.) Der normierte Umgang mit den Emotionen innerhalb von Organisationen	102
3.2.3.) Die Bedeutung der Emotionen in Organisationen: - Ihre Entstehung, der Umgang mit ihnen und ihr Einfluß auf die organisationale Wirklichkeit -	105
4.) Eine Emotionsanalyse in einem realen organisationalen Lebensbereich - Mobbing und Emotionen -	108
4.1.) <i>Fallbeispiele für Mobbing am Arbeitsplatz</i>	110
4.1.1.) Der Fall Michael	110
4.1.2.) Der Fall Lena aus Schweden	111
4.2.) <i>Der Stand der öffentlichen "Mobbing-Diskussion"</i>	113

4.3.) Relevanz der Emotionen für das Mobbing-Phänomen	123
4.4.) Mobbing als eine interaktive Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung	132
4.5.) Analyse des organisationalen Mobbing-Phänomens	141
4.5.1.) Konfliktverfestigung als Mobbing-Voraussetzung	141
4.5.2.) Zunehmend bewußter Selbstwertverteidigungszwang als unterschwelliger Mobbing-Beginn	173
4.5.3.) Rücksichtslose Gegnervernichtung als offenes Mobbing-Klima	202
4.5.4.) Schlußbetrachtung	214
5.) Wie erklärt sich die gegenwärtig enorme gesellschaftliche Aufmerksamkeit gegenüber dem Mobbing?	217
5.1.) Neue Identitätskonzepte	217
5.1.1.) Einführung in die Entwicklungstheorie der modernen Gesellschaft	217
5.1.2.) Die Auflösung der Kleinfamilie und Umstrukturierung zu pluralen Lebensformen	220
5.2.) Folgen der Individualisierung	227
Literaturverzeichnis	235

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Übersichtsschemata:

Übersichtsschema Nr. 1:	Strukturelle Emotionen nach Kemper	Seite 29
Übersichtsschema Nr. 2:	<i>Anticipation and Outcomes</i>	Seite 34
Übersichtsschema Nr. 3:	Consequent Emotions	Seite 39
Übersichtsschema Nr. 4:	Bewältigungsfunktionen	Seite 62
Übersichtsschema Nr. 5:	Das Mobbing-Prozeß-Phasen-Modell	Seite 211

Tabellen:

Tabelle 1.1.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 41
Tabelle 1.2.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 42
Tabelle 1.3.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 43
Tabelle 1.4.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 44
Tabelle 1.5.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 45
Tabelle 1.6.	Emotions hypothesized according to structure of relationship and interaction	Seite 46

Abbildungen:

Abbildung 1	Komplementäre Transaktion	Seite 160
Abbildung 2	Dreiecks-Transaktion	Seite 161
Abbildung 3	Gekreuzte Transaktion	Seite 162

Mobbing und Emotionen - Aspekte einer Organisationssoziologie

Mobbing ist ein Sammelbegriff für feindseliges, drangsaliierendes und schikanierendes Verhalten in der Arbeitswelt. Bisher ist dieses Phänomen in der Literatur jedoch überwiegend noch recht unstrukturiert bearbeitet worden. Den mittlerweile enormen Bekanntheitsgrad dieses Phänomens hat federführend der schwedische Psychologe Heinz Leymann durch seine Publikationen zu diesem Thema hervorgerufen.¹ Ihm folgten dann, von den unzähligen journalistischen Artikeln abgesehen, weitere Veröffentlichungen², meist aus dem psychologischen Fachbereich, mit Ratgebercharakter für Betroffene. Vorschläge für eine systematische Theorieanbindung, als notwendige Voraussetzung für eine Strukturanalyse dieses Phänomens, wurden jedoch mit Ausnahme von Oswald Neuberger³ bisher noch nicht vorgenommen. Aber auch dieser gibt hierfür nur Ansätze vor. Somit erscheint Mobbing in der überwiegenden Literatur, durch die immer wieder dargestellten extremen Einzelschicksale, eher als ein singuläres Phänomen.

Aufgrund einer neueren empirischen Untersuchung von Klaus Niedl⁴ wurde jedoch versucht, Mobbing als einen allgegenwärtigen Aspekt organisationalen Handelns zu beschreiben und so die Aufmerksamkeit auf die Strukturen dieses Phänomens zu lenken. Auf diese Weise wird deutlich, daß bei aller Dramatik, die sich in den bisher beschriebenen Einzelfällen vehement in den Vordergrund drängt, letztlich aber auch nicht der Blick auf die systemischen Bedingungen und Folgen dieses Phänomens verstellt werden darf. Um einen konkreten und ausführlich dargestellten Theorieanbindungsvorschlag zu ermöglichen, der Mobbing einerseits strukturierter betrachtet, andererseits aber auch die von den darin Involvierten eingeschätzte Existenzbedrohung bzw. deren geschilderten Ängste nicht

-
- 1 Vgl. z.B. Heinz Leymann: *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, 1993; Ders. (Hg.): *Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Reinbek, 1995; Ders.: *Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz; Eine Übersicht über die bisherige Forschung*, *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, (2), 1993, S. 271-284; Ders. (Hrsg.): *Der neue Mobbing-Bericht; Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Reinbek, 1995
 - 2 Vgl. z.B. Berndt Zuschlag: *Mobbing, Schikane am Arbeitsplatz, Erfolgreiche Mobbingabwehr durch systematische Ursachenanalyse*, Göttingen, 1994; W. D. Kraus, R. Kraus: *Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz*; Taschenbuch Nr. 40, Renningen-Malmsheim, 1994; H. Walter: *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offenlegen und lösen*; Frankfurt am Main, 1993; etc.
 - 3 Vgl. Oswald Neuberger: *Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen*, 2. Auflage, München; Mering, 1995, Schriftenreihe Organisation & Personal; Bd. 5
 - 4 Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz: Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*; München, Mering, 1995, Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 4, S. 19, Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1994

vernachlässigt, soll dieses Phänomen im folgenden aus einer mikropolitischen Perspektive als eine emotionalgeleitete Art der Konfliktlösung rekonstruiert werden.

Ziel dieser Arbeit ist es somit, erstmals gezielt die "*innere Dynamik*" des Mobbing-Phänomens zu verdeutlichen. Es wird versucht das Mobbing-Phänomen unter dem Blickwinkel der Emotionssoziologie zu strukturieren und damit gleichzeitig die Relevanz der Emotionen in Organisationen und damit auch für die Organisationssoziologie herauszustellen. Außerdem verspricht dieser theoretische Ansatz einen Erklärungsansatz dahingehend, warum dem *Mobbing* zur Zeit eine so enorme Aufmerksamkeit zuteil wird.

Zunächst sollen in dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen dargestellt werden, die zu einer Strukturierung des Mobbing-Phänomens notwendig erscheinen. Hierzu wird dem Leser vorab der notwendige Einblick in die soziologischen Ansätze zum Thema der Emotionen vermittelt. Nachdem allgemein die Bedeutung der Emotionen in unserer Gesellschaft betrachtet worden ist, wird daran anschließend die Bedeutung der Emotionen in einem speziellen Teilbereich unserer Gesellschaft herausgearbeitet. Bei diesem gesellschaftlichen Teilbereich handelt es sich um Organisationen, die bisher überwiegend als frei von Emotionalität eingeschätzt worden sind. Danach kann die theoretische Grundklärung als abgeschlossen betrachtet werden.

Im Anschluß daran erfolgt dann die Theorieanbindung des Mobbing-Phänomens, aufgrund derer der dynamische Entwicklungsprozeß dieses Phänomens darstellbar wird. Zunächst wird hier ein Überblick über den Stand der öffentlichen Diskussion zum Mobbing-Thema erarbeitet. Wichtig für eine Theorieanbindung des Mobbing-Phänomens erscheint es danach, den Konfliktcharakter des Mobbings darzustellen, um dann schließlich über eine detaillierte Emotionsanalyse eines "*Mobbing-Falls*" eine Strukturierung dieses Phänomens vornehmen zu können. Gleichzeitig wird hierdurch die Bedeutung der Emotionen für die Organisationssoziologie verdeutlicht.

Abschließend soll dann noch der unausweichlichen Frage nachgegangen werden, warum das *Mobbing* einen so enormen Stellenwert in der momentanen öffentlichen Diskussion erreichen konnte.

1.) Emotionen - Ein Thema in der Soziologie?

Eine Soziologie der Emotionen erscheint in der soziologischen Diskussion noch immer als Neuland. Bis vor in etwa fünfzehn Jahren waren keinerlei ernsthafte systematischen Versuche zu erkennen, die sich mit einer soziologischen Analyse des Emotionalen beschäftigt haben. Dabei kann jeder Mensch selbst unmittelbar in seiner alltäglichen sozialen Wirklichkeit die Bedeutung der Emotionen erfahren.

Die Gefühle können zum einen die soziale Wirklichkeit in umfangreichem Ausmaß strukturieren. Ein Beispiel ist die Liebe, die zwei Menschen derartig aneinander binden kann, daß diese ihre Handlungsorientierung für den Zeitraum ihrer Liebesbeziehung aneinander ausrichten. Haß, als ein anderes Beispiel für eine Emotion, kann mit darüber entscheiden, ob Menschen in den Krieg ziehen und bereit sind, "ihr Leben für das Vaterland zu lassen". In der Arbeitswelt können Sympathien und Antipathien zwischen Arbeitskollegen Einfluß auf den Output eines Wirtschaftsunternehmens nehmen. Angst kann die Kohäsion einer Gruppe erhöhen; Eifersucht kann die beste Freundschaft zerstören usw. Alle diese Beispiele sollen verdeutlichen, daß Emotionen, für jeden hautnah erfahrbar, soziale Zusammenhänge strukturieren.⁵

Emotionen können aber auch umgekehrt als das Ergebnis sozialer Konstellationen betrachtet werden. So kann sich z.B. Ärger einstellen über einen anderen Verkehrsteilnehmer, der mir die Vorfahrt nimmt, oder Freude wird empfunden als Reaktion auf Geschenke, die mir überreicht werden. Weiterhin kann die Eifersucht bezogen auf eine Person auch als ein entsprechendes Gefühl verstanden werden, daß sich einstellt, wenn diese besagte Person mir den Lebenspartner "*auszuspannen*" versucht. Hier bilden dann jeweils wechselseitige Bezugnahmen sinnhaften Handelns, die nach Max Weber als Grundkategorie der Soziologie zu verstehen sind, die Ausgangslage für die Entstehung unterschiedlicher Gefühle.⁶

Wie verwunderlich mutet es nun aber nach diesem Blick auf die Bedeutung der Emotionen in unserer Alltagswelt an, wenn man erkennen muß, daß die Emotionen in der Soziologie kaum thematisiert worden sind.

Ein Grund für diese wissenschaftliche Vernachlässigung der Emotionen könnte in dem Stellenwert gesehen werden, den der Rationalitätsbegriff in unserer Gesellschaft eingenommen hat.

⁵ Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen: Fragestellungen, Systematik und Perspektiven*, Weinheim; München, 1988, S. 11

⁶ Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 12

Im "Diskurs der Moderne" ist die Geschichte des Zivilisationsprozesses von philosophischen und soziologischen Klassikern immer wieder als ein Siegeszug der Rationalität dargestellt worden, der kaum von einigen wenigen existenten Gegenstimmen relativiert werden konnte. Neben diesem zentralen Leitmotiv haben die Emotionen des Menschen immer nur eine Nebenrolle gespielt. Dennoch haben sich die Emotionen scheinbar, wenn auch nur als Nebenstimmen oder hintergründiges Rauschen, im abendländischen Diskurs über die Rationalität immer wieder Gehör verschafft und das theoretische Denken herausgefordert, was nicht zuletzt die nun wieder langsam entfachte Diskussion um dieses Phänomen belegt.

Überwiegend sind die Emotionen aber mythifiziert, dämonisiert oder tabuisiert worden. In der romantischen Tradition wurden Emotionen als dunkle, geheimnisvolle Seite des Menschen betrachtet. Man sah sie als irrational oder negativ an, als das dem Begrifflichen und dem Begreifen Verborgene. Extreme Formen des Rationalismus pliederten sogar für die Unterdrückung von Emotionen, da diese als infantil, animalisch, feminin, primitiv und dergleichen mehr galten. Zivilisation und Kultur hingegen wurden als das Ergebnis notwendiger Unterdrückung oder Sublimation der angeblich primitiven Züge menschlicher Existenz angesehen.⁷

Auch Sigmund Freud, der prägend auf das menschliche Wissen bezüglich der dunklen Seiten des Menschen wirkte, sah die Unterdrückung und Sublimation grundlegender Triebe und Affekte als eine unverzichtbare Voraussetzung der kulturellen Entwicklung an. Andererseits hat Freud aber auch zeigen können, daß Emotionen notwendige und grundlegende Elemente innerhalb psychischer, sozialer und kultureller Prozesse sind. Ohne emotionale Fundamente und deren Plastizität wären demzufolge weder die psychische Entwicklung eines Individuums noch die kulturelle Entwicklung eines Kollektivs möglich gewesen.⁸ So liegt dann auch die Vermutung nahe, daß Emotionen, wenn sie für die Entwicklung der Menschheit tatsächlich lediglich als primitiv, minderwertig oder dysfunktional zu bewerten gewesen wären, von der Evolution bereits längst als störendes Element ausgelöscht worden wären. Dies ist aber offensichtlich nicht der Fall und somit könnten die Emotionen in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung neu eingeordnet werden.

Für eine neue Verortung der Emotionen in unserer Gesellschaft spricht auch, daß der Mensch sogar als dasjenige Lebewesen ausgemacht werden kann, welches über das reichste,

⁷ Vgl. Heinz-Günter Vester: *Emotion, Gesellschaft und Kultur: Grundzüge einer soziologischen Theorie der Emotionen*, Opladen, 1991, S. 11

⁸ Vgl. Sigmund Freud: *Das Unbehagen in der Kultur*. Frankfurt a.M., 1953, (Zuerst 1930)

vielschichtigste und expressivste Emotionsrepertoire verfügt.⁹ Diese Tatsache kann nicht als sinnlose Laune der Natur gedeutet werden, denn die Ausstattung des Menschen, als einer Schöpfung der Natur, mit unbrauchbaren Eigenschaften kommt einer Verschwendung gleich und Verschwendung ist kein Charakteristikum der Natur. Vielmehr erscheinen die Emotionen, allen rationalistischen Vorurteilen zum Trotz, entscheidende Funktionen für das Überleben zu besitzen.¹⁰ Sie stellen wichtige Adaptionsmechanismen dar. So ermöglicht Furcht z.B. die Bereitschaft zur Flucht und damit einhergehend die Möglichkeit, Gefahr zu entgehen, Bindungsgefühle ihrerseits sichern die Versorgung der Nachkommenschaft und sichern damit zugleich die Fortexistenz der Gattung.¹¹ Aus diesen Überlegungen heraus kämen den Emotionen existentielle gesellschaftliche Funktionen zu.

Einige soziologischen Klassiker haben durchaus schon die gesellschaftliche Relevanz der Emotionen erkannt (wie z.B. Simmel und Scheler in Bezug auf Scham, Dankbarkeit, Liebe, Haß) und dies in phänomenologischer Weise zum Thema in ihren Werken gemacht.¹² Aber hierbei handelt es eher um Ansatzpunkte für eine Soziologie der Emotionen und weniger um systematisch umfangreiche Darstellungen einer Soziologie der Emotionen. Diese Schriften gleichen eher Randerscheinungen, was sowohl den Stellenwert dieser Arbeiten im Werk der Autoren betrifft, als auch den Stellenwert in der allgemeinen Entwicklungsrichtung soziologischer Forschung und Theoriebildung. Es gibt aber auch noch soziologische Literatur, wie z.B. Durkheims Religionssoziologie¹³, die einen Bezugsrahmen bietet, um Emotionen im Mikro- und Makrosoziologischen verorten zu können und so Emotionalität

-
- ⁹ Vgl. Bruce Heller: *Emotion: toward a biopsychological paradigm*. In: Lydia Temoshok, Craig van Dyke, Leonard S. Zegans (Hg.): *Emotions in health and illness. Theoretical and research foundations*. New York, S. 189-194, hier S. 190
- ¹⁰ Vgl. Robert Plutchik: *A general psychoevolutionary theory of emotion*, In: Robert Plutchik & Henry Kellermann (Hg.): *Emotion. Theory, research, and experience*. Bd. 1, New York, S. 3- 33
- ¹¹ Vgl. Charles Darwin: *Der Ausdruck der Gemütsbewegungen bei den Menschen und Tieren*, Stuttgart 1884
- ¹² Vgl. 1.) Georg Simmel: *Zur Psychologie der Scham*, in: Schriften zur Soziologie, Eine Auswahl, Hrsg. von Heinz-Jürgen Dahme & Ottheim Rammstedt, Frankfurt a. M., 1983, S. 140-150. (Zuerst 1901); 2.) Ders.: *Dankbarkeit, Ein soziologischer Versuch*, in: Schriften zur Soziologie, Eine Auswahl, Hrsg. von Heinz-Jürgen Dahme u.a., a.a.O., S. 210-218. (Zuerst 1907); 3.) Ders.: *Fragment über die Liebe, Aus dem Nachlaß Georg Simmels*, Logos 10, 1921, S. 1-54, Birgitta Nedelmann: *Georg Simmel - Emotion und Wechselwirkung in intimen Gruppen*, in: Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1982, S. 174-209; 4.) Jürgen Gerhards: *Georg Simmel's contribution to a theory of emotions*, Social Science Information 25 (4), 1986, S. 901-924; 5.) Max Scheler: *Ordo amoris*, in: Max Scheler: *Schriften aus dem Nachlaß*, Bd 1 (Gesammelte Werke Bd. 10) 2. Aufl., Francke, Bern, 1957a, S. 345-376. (Zuerst 1933); 6.) Ders.: *Von Scham und Schamgefühl*, in: Ders.: *Schriften aus dem Nachlaß*, Bd. 1 (Gesammelte Werke, Bd 10) 2. Aufl., Bern, 1957b, S. 65-154. (Zuerst 1933); 7.) Ders.: *Wesen und Form der Sympathie*, Bern, 1974. (zuerst 1913); 8.) Ders.: *Das Ressentiment im Aufbau der Moralen*, Frankfurt a.M. (Zuerst 19913)
- ¹³ Vgl. Emile Durkheim: *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*, 3. Auflage, Frankfurt a. M., 1984. (Les formes elementaires de la vie religieuse, Alcan, Paris, 1912)

als einen Grundbestandteil sozialen Lebens bzw. Handelns betrachtet. Über diesen Bezugsrahmen wurde der rituelle Gehalt von Emotionen und die emotionale Bedeutsamkeit von Ritualen in einer Kulturosoziologie herausgearbeitet und die emotionale Basis von Solidarität und Konflikt thematisiert.¹⁴

Diesen Ansätzen wurde jedoch, dem herkömmlichen Rationalitätsleitbild folgend, entgegengehalten, daß emotionales Handeln, z.B. von dem Blickpunkt des zweckrationalen Handelns Max Webers aus, als irrational angesehen werden muß und daher keiner näheren Untersuchung bedurfte. Desweiteren wurden Emotionen als ein privates, persönliches Phänomen betrachtet, das bei jedem Individuum unterschiedlich ausfallen würde und somit keine Strukturierung dieses Phänomenes unter soziologischem Blickwinkel möglich sei, da nicht zu klären sei, ob Emotionen überhaupt zwischenmenschlich vergleichbar wären, so daß auf derart heterogener Basis gesellschaftliche Funktionen nicht auszumachen seien und damit widerspruchsfreie Aussagen unmöglich aufgestellt werden könnten.¹⁵

Diese zuletzt beispielhaft angeführten Positionen eines Teils der klassischen Soziologie, die eine Grenzziehung zwischen dem Rationalen und Emotionalen festgelegt hatte und mehrheitlich akzeptiert wurde, führte dazu, daß sowohl die Entstehung als auch die Funktion der Emotionen bisher nicht systematisch in der Soziologie ausgearbeitet worden ist.¹⁶

Diese Vernachlässigung der Emotionen als Forschungsgegenstand konnte jedoch keinen Ewigkeitwert besitzen. Schon Karl Mannheim wies darauf hin, daß Handlungstypologien wie die von Max Weber nicht sakrosant wären, sondern je nach historischer Situation sinnvollerweise modifiziert werden könnten.¹⁷ Wenn die Soziologie die Emotionen, wie bereits beschrieben, mehrheitlich vorschnell als irrational darstellt, weil dies bisher so gehandhabt wurde und nicht versucht, dieses Phänomen näher zu betrachten, so scheint sie mit Theorien von gestern die Welt von heute betrachten zu wollen und bestimmte Strukturelemente unserer Gesellschaft zu ignorieren. Ein Charakteristikum der Wissenschaft sollte es jedoch sein, ihre Theorien immer wieder in Frage zu stellen, um ein möglichst genaues Bild der Welt zu erhalten.

14 Vgl. Heinz-Günter Vester: *Zwischen Sakrileg und Sakralem. Durkheims Beitrag zur Soziologie der Emotionen*, in: Roswitha Schumann & Franz Stümmer (Hg.): *Soziologie der Gefühle. Zur Rationalität und Emotionalität sozialen Handelns, Soziologenkorrespondenz 12*, Sozialforschungsinstitut e.V., München, 1987, S. 1-26 als ein Beispiel

15 Vgl. Heinz-Günter Vester: a.a.O., S. 12

16 Vgl. Heinz-Günter Vester: a.a.O., S. 12

17 Vgl. Karl Mannheim: *Idiologie und Utopie*, 7. Auflage, Frankfurt a. M., 1985, S. 261, in: Heinz-Günter Vester: a.a.O., S. 12

So begann dann auch die nordamerikanische Soziologie in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre mit der "Entdeckung der Emotionen"¹⁸, was die Gründung der Sektion "Sociology of Emotions" in der American Sociological Association im Jahre 1986 zusätzlich unterstrich. Dieses erwachte Interesse scheint sich, wenn auch zeitverzögert, so doch aber zunehmend nun auch im deutschsprachigen Raum auszubreiten.

Eine weitere Ursache für die Umorientierung der Soziologie im deutschsprachigen Raum war die Tatsache, daß auch immer mehr Nachbarwissenschaften die Emotionen für sich entdeckten und bestrebt waren, die Forschungslücke auf diesem Gebiet zu reduzieren. Die Psychologie, Kulturanthropologie und auch die Biologie zeigten zunehmend ein reges Interesse an den Emotionen. Diese Neuorientierungen im Bereich anderer Wissenschaften hatten ebenfalls eine Signalfunktion für die Soziologie, sich neuen Themengebieten zu widmen und so haben also unterschiedliche Einflußgrößen bewirkt, daß auch die deutschsprachige Soziologie sich zunehmend mit dem Forschungsgebiet der Emotionen beschäftigt.¹⁹

Mittlerweile liegen erste Restümees der sich langsam verästelnden Soziologie der Emotionen vor²⁰, die sich um eine Systematisierung des Forschungsgegenstandes bemühen. Ebenso finden aber auch schon heftige Auseinandersetzungen um die adäquate Methode statt.²¹

Eine Mutmaßung über den Ausgang dieser Auseinandersetzung bzw. eine Bewertung der bisherigen theoretischen Ansätze erscheint jedoch noch zu verfrüht und ist auch nicht Ziel dieses Kapitels. Für die vorliegende Arbeit erscheint zunächst nur die Herausstellung der Relevanz der Emotionen für die Soziologie von Bedeutung. Als Gegenstand und Abgrenzung zu anderen Wissenschaften bleibt nur allgemein festzuhalten, daß die Soziologie nun langsam systematischer das soziale Element -im Sinne der wechselseitigen, sinnhaften Bezugnahme der Handelnden aufeinander- in den Fokus der Analyse der

18 Vgl. Theodore D. Kemper: *Themes and variations in the sociology of emotions*, State University of New York Press, New York, 1990, in: Theodore D. Kemper (Hg.): *Research agendas in the sociology of emotions*, State University of New York, New York, 1990

19 Vgl. Heinz-Günter Vester: a.a.O., S. 13 f.

20 Vgl. 1.) Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen. Ein Literaturbericht*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 38 (4), 1986, S. 760-771; 2.) Ders.: *Soziologie der Emotionen*, München, 1988; 3.) Steven L. Gordon: *The sociology of sentiments and emotions*, in: Morris Rosenberg & Ralplh H. Turner (Hg.): *Social psychology: sociological perspectives*, New York, 1981, S. 562-592; 4.) Ders.: *Micro-sociological theories of emotion*, in: Horst J. Helle & s. N. Eisenstadt (Hg.): *Microsociological theory: perspectives in sociological theory*, Bd. 2, Beverly Hills, 1985, S. 133-147; 5.) Theodore D. Kemper (Hg.): *Research agendas in sociology of emotions*, State University of New York Press, New York 1990; 6.) Roswitha Schumann & Franz Stimmer (Hg.): *Soziologie der Gefühle. Zur Rationalität und Emotionalität sozialen Handelns*, Soziologiekorrespondenz 12, Sozialforschungsinstitut e.V., München, 1987

21 Vgl. Norman K. Denzin: *On understanding emotion*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984 sowie Theodore D. Kemper: *Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions*, *American Journal of Sociology* 87 (2), 1981, S. 336-362

Entstehung und gesellschaftlichen Funktion von Emotionen setzt und gleichzeitig über diese Soziologisierung das Alltagsverständnis der Emotionen bzw. den diffusen Begriff "Emotionen" in seinem Bedeutungshorizont zu limitieren versucht.²²

2.) Die Einbindungsformen der Emotionen in die Gesellschaft

Nachdem die Relevanz der Emotionen für die Soziologie dargestellt worden ist, soll nun im folgenden detaillierter darauf eingegangen werden, auf welche Weise soziologische Klassiker Emotionen in der Gesellschaft verortet haben.

Emotionen werden in den Werken der soziologischen Klassiker unter verschiedenen ,Perspektiven diskutiert, die im vorangegangenen Kapitel bereits angedeutet wurden. Zum einen wird davon ausgegangen, daß Emotionen soziale Wirklichkeit auf bestimmte Weise formen. Durch sie werden Sozialzusammenhänge auf die ihnen eigene Art strukturiert und lassen sich im Sinne von Durkheims wissens- und religionssoziologischen Arbeiten als fundamentale Konstruktionsform sozialer Wirklichkeit verstehen.²³ Die Leitfrage, die sich bei Durkheim stellt ist, auf welche Weise Soziales durch Emotionen konstituiert wird. Die Konstruktion von Wirklichkeit über das fundamentale Element der Emotionen, so Durkheim, erfolgt durch unterschiedliche gefühlsmäßige Besetzungen der Welt. So wird die Welt erst strukturierbar, wird nah und fern, innen und außen, fremd und eigen konstituiert. Soziale Sinnzusammenhänge erhalten ihre Identität erst durch Abgrenzung von einer Umwelt, durch die Differenz von Dazugehörigem und Nichtdazugehörigem. Diese Differenz ist vor aller kognitiven Strukturierung zuallererst eine emotionalhergestellte Differenz, die durch Schaffung sozialer Nähe bzw. Distanz, Objektbesetzungen nach angenehm und unangenehm, sympathisch und unsympathisch vorzunehmen ermöglicht und damit eine Handlungsorientierung bietet über die soziale Wirklichkeit beeinflusst werden kann.

Gleichzeitig führen diese Objektbesetzungen durch Emotionen, neben Differenzbildung von Sinnzusammenhängen und der Herausbildung von Strukturen und Kategorien, auch zur Bildung von Gemeinschaften, Kollektivgefühlen und Kohäsion. Denn erst die emotionale Besetzung, die gefühlsmäßige Verbundenheit garantiert eine Stabilisierung der gemeinschaftlichen Normen und Werte. Erst eine Verknüpfung zwischen Normen und den daran haftenden Emotionen kann eine Verbindlichkeit schaffen, die die notwendige Stabilität für zweckrationales Handeln erzeugt und Wirklichkeit konstituiert. Dieser

²² Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 19

²³ Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 21

Gedankengang leitet Durkheim letztlich zu dem Schluß, Emotionen als eine basale Konstruktionsform sozialer Wirklichkeit zu verstehen.²⁴

Andererseits können Emotionen aber auch als abhängige Variablen analysiert werden. Unter diesem Blickwinkel werden dann soziale Sinnzusammenhänge betrachtet, die spezifische Emotionen auslösen.²⁵

Durkheims "Selbstmordstudie"²⁶ z.B. legt bei der Analyse der Emotionen, den Gedankengang nahe, Emotionen als das Resultat sozialstruktureller Bedingungen zu interpretieren. Durkheim fragt hier nämlich nach dem Zusammenhang zwischen sozialen Bedingungen und bestimmten Gefühlen und sieht hierbei im Sozialen die Ursache des Emotionalen. Er versucht unterschiedliche Emotionen durch verschiedene soziale Auslösebedingungen zu erklären und sieht soziale Bedingungen und soziales Handeln (Selbstmordhandlungen) miteinander verbunden durch eine subjektive Motivationsebene in Form von subjektiven Befindlichkeiten. So wird emotionales Handeln weiter spezifizierbar und als sozial verursacht bestimmbar. Allerdings werden die verschiedenen emotionalen Befindlichkeiten hier aber eher aus einem Alltagsverständnis gewonnen als das sie aus einem theoretischen Zusammenhang heraus abgeleitet werden.²⁷

Es ist aber überdies auch möglich, Emotionen als das Ergebnis kultureller Deutungs- und Interpretationsmuster zu verstehen. Max Webers Beschreibung des asketischen Protestantismus ließe sich z.B. unter diesem Aspekt verstehen. Wenn Weber auch nicht der Vorstellung der kulturellen Modulierung, Unterdrückung oder Förderung der Emotionen systematisch nachgeht, so lassen sich seine historisch-vergleichenden Studien zum gesellschaftlichen Rationalisierungsprozeß doch im Sinne einer Analyse der kulturellen Variabilität von Emotionen auffassen. So kann man in der rationalen Durchdringung der Welt, als Selbstverantwortungsdiktat der Protestanten vor Gott, weniger ein Mittel zur Befriedigung von eigenen Bedürfnissen sehen, als eine Neukodierung der Emotionen. Affektive Sinnorientierungen werden unter diesem selbstregulativen Blickwinkel eher als triebhaft, sündhaft interpretiert und müssen zugunsten einer zweckrationalen Weltschaffung unterdrückt und sublimiert werden. Das heißt, um vor Gott bestehen zu können, mußten die Protestanten einen untadeligen Lebenswandel führen, oder anders ausgedrückt, es wurde ihnen, an damaligen Relationen gemessen, eine eigenverantwortlich zweckrational geplante Lebensweise abverlangt, in der Emotionen kein Platz zugestanden werden sollte. Die Protestanten orientierten sich nicht mehr, wie andere Glaubensrichtungen, an dem Ziel eines

24 Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 37 ff.

25 Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 22

26 Vgl. Emile Durkheim: *Der Selbstmord*, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1983. (Le suicide, Alcan, Paris, 1897)

27 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 33 ff.

besseren Lebens im Jenseits nach dem Tode, sondern maßen an ihren Lebensumständen im Diesseits, ob sie zu Gottes Auserwählten gehörten oder nicht. Wer es zu etwas brachte, wußte daß er zu den Auserwählten Gottes gehörte. Jeder einzelne hatte nun eigenverantwortlich sein Leben in seine Hände zu nehmen, was aber gleichzeitig bedeutete, sich rational zu verhalten und Emotionen zu unterdrücken. Erst eine solche kulturelle Kodierung der Gefühle ebnete in Anlehnung an Webers Modell der "Protestantischen Ethik" den Weg zur Ausbildung der Moderne mit ihrem Bestreben nach einer zweckrationalen Weltgestaltung und deswegen können Emotionen auch als Ergebnis kulturell vorgeschriebener Interpretations- und Deutungsmuster betrachtet werden.²⁸

Somit haben wir bis zu diesem Punkt, nach der Bedeutungskklärung der Emotionen für die Soziologie im allgemeinen, nun einen detaillierteren Überblick über die möglichen Ansatzpunkte für eine Soziologie der Emotionen gegeben, zumindest so wie es einige Klassiker dieses Faches gesehen haben.

Im folgenden soll nun versucht werden darzustellen, wie diese vorgestellten Ansatzpunkte in der Soziologie fortgeführt worden sind. Hierbei soll es aber keineswegs darum gehen, ein Theoriemodell einer soziologischen Schule zu vertreten. Denn wenn wir davon ausgehen, daß Emotionen, wie im vorangegangenen beschrieben, in dreifacher Weise in unsere Gesellschaftsform eingebunden sind, so müssen wir immer wieder feststellen, daß keine Theorie diese drei Perspektiven in sich vereint und damit immer unvollständig erscheint. Die dreifache Einbindung, noch einmal resümierend, bestand nach unserer Literaturoauswertung zum einen darin, daß Emotionen soziale Wirklichkeit konstruieren können, andererseits aber auch das Ergebnis sozialer Beziehungsmuster und außerdem kulturell codiert sein können. Der Standpunkt der vorliegenden Arbeit gegenüber diesen Konzepten besteht darin, diese verschiedenen theoretischen Versuche der Entwicklung einer Emotionssoziologie nicht als sich gegenseitig ausschließende Konzepte zu betrachten, sondern als sich ergänzende Perspektiven. Es gibt keinen Anlaß zu der Vermutung, daß Emotionen nur auf eine der beschriebenen Weisen in unsere Gesellschaft eingebunden sind, ohne dadurch Gefahr zu laufen, die Realität verkürzt darzustellen.

Im folgenden sollen deswegen die neueren emotions-theoretischen Ansätze der Soziologie, unter Zuhilfenahme auch psychologische Ansätze, die für die Soziologie nutzbringend erscheinen, zu einem Gesamtkonzept einer Soziologie der Emotionen zusammengeführt werden. Gleichzeitig können aufgrund dieses Gesamtkonzeptes die Gedankengänge von Durkheim und Weber wie folgt fortgeführt werden: Es wird aufgrund des umfassenderen Blickwinkels des emotionssoziologischen Gesamtkonzeptes möglich, konkretere

²⁸ Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 29 ff.

Überlegungen dahingehend anzustellen, wie man sich den Prozeß der Emotionsentstehung und die Einflußmöglichkeiten der Emotionen auf die Realität vorstellen kann.

Somit werden wir uns nun konkret an dieser Stelle zuerst einem Theorieansatz zuwenden, der sich detaillierter damit beschäftigt zu erklären, wie Emotionen als Ergebnis sozialer Beziehungen entstehen können. Danach soll dann dargestellt werden, daß diese Emotionen, die durch individuelle Interpretations- und Deutungsmuster entstanden sind, einer kulturellen Kontrolle unterliegen, und zuletzt soll dann betrachtet werden, wie Wirklichkeit über Emotionen beeinflusst werden kann.

2.1.) Emotionen als Ergebnisse sozialer Beziehungen

Wenn wir davon ausgehen, daß Emotionen einerseits als Ergebnisse sozialer Beziehungen betrachtet werden können, wie es Durkheim z.B. annimmt, dann müssen wir uns näher mit sozialen Beziehungen auseinandersetzen. Dieser Blickwinkel setzt die Sozialstruktur ins Zentrum der Analyse und fragt nach spezifischen sozialstrukturellen Konfigurationen, die bestimmte Emotionen produzieren.

Theodore D. Kemper hat sich mit diesem Aspekt in der Emotionssoziologie derart ausführlich beschäftigt, daß es sinnvoll erscheint, seinen äußerst präzise ausgearbeiteten Ansatz zur Entstehungsbeschreibung von Emotionen zu verwenden.²⁹

2.1.1.) Status und Macht als strukturbildende Dimensionen des Sozialen

Die Betrachtung zahlreicher empirischer und theoretischer Bemühungen von verschiedenen Soziologen, die sich damit auseinandergesetzt haben, die Basisdimensionen des Sozialen zu bestimmen, läßt Kemper zu dem Schluß gelangen, daß letztlich immer wieder zwei Dimensionen hierbei zu Tage treten, nämlich *Status* und *Macht*. Aufgrund dieser in der Literatur immer wiederkehrenden Betrachtung von Macht und Status, geht Kemper davon aus, daß es sich hierbei offensichtlich um fundamentale Dimensionen des Sozialen handelt.³⁰

²⁹ Vgl. z.B. Theodore D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, New York, 1978; Es muß allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß sozialstrukturelle Determinanten für die Emotionsentstehung nicht allein auf Kempers Theorieansatz reduziert angenommen werden dürfen. Es existieren durchaus noch weitere Determinanten, die an dieser Stelle aber nicht umfassend dargestellt werden können, da dies den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

³⁰ Vgl. hierzu Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 142 ff.
³⁰ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 26-42 und pp. 368-389. Kemper stützt seine Annahme, die

Desweiteren unterscheidet Kemper zwei Bereiche sozialen Handelns. Einerseits hat sich der Mensch mit der Natur auseinanderzusetzen. Dies bezeichnet Kemper als technisches Handeln. Andererseits treten die Menschen aber auch untereinander in Aushandlungsprozesse, womit dann relationales Handeln gemeint wird.³¹ Da Kempers Interesse der Darstellung von Emotionen als Resultat von Sozialbeziehungen gilt, analysiert er ausschließlich nur die relationale Art des Handelns. Menschen, deren Handlungen aufeinander bezogen sind, strukturieren ihre Beziehung zueinander in den Dimensionen Macht und Status. Soziale Interaktion wird als wechselseitige Orientierung des eigenen Handelns an den Handlungen des anderen verstanden und läßt sich durch Macht oder durch Status strukturiert begreifen.

Macht wird hier im Sinne von Max Weber definiert als: "Jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht".³² Macht umfaßt damit Handlungen wie Zwang, Gewaltanwendung, Drohung und Bestrafung. Hieraus ist ersichtlich, daß es sich also um Mittel und Ressourcen handelt, die eine Orientierung des Handelns von Alter z.B. an den Bedürfnissen, Wünschen und Handlungsorientierungen Egos bewirken kann, wenn dies seitens Alter nicht freiwillig erfolgt. Somit liegt im Hinblick auf die Machtdimension immer eine *unfreiwillige* Orientierung an den Wünschen des jeweils anderen vor.³³ Mit Wünschen sind hier Gunstbeweise, Privilegien etc. gemeint, die Ego z.B. von Alter erbracht bekommen will. Entspricht Alter Egos Wünschen nicht freiwillig, so kann Ego die erwünschten Gunstbeweise über die Dimension der Macht erzwingen (anhand von Machtgrundlagen wie Kompetenz, Fähigkeiten etc., die Machtmittel wie Zwang, Drohungen etc. erst ermöglichen) und so Alters Widerstand überwinden. Die Machtdimension beschreibt somit zugleich immer:

- 1.) die faktischen Handlungen, die zur Durchsetzung der eigenen Bedürfnisse auf den Widerstand von Alter abzielen.
- 2.) die Chance bzw. Machtgrundlage, die es ermöglicht den eigenen Willen gegen Widerstand durchsetzen zu können.³⁴

Basisdimensionen des Sozialen in den Dimensionen Macht und Status zu betrachten, auf austauschtheoretische Überlegungen, wie sie von George Caspar Homans in: *Social Behavior. It's Elementary Form*, Harcourt Brace, New York, 1961 und Peter Blau in: *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964 entwickelt worden sind (bei Kemper: S. 384-387). Die empirischen Studien, die Kemper zusätzlich zur Unterstützung seiner Annahme heranzieht, sind sozialpsychologischer Herkunft (siehe bei Kemper: a.a.O., pp. 36-40).

31 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, New York, 1978, p. 28

32 Vgl. Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Tübingen, 1972, § 16, p. 28. (Zuerst 1921); vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 29

33 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 30

34 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 29

Die Statusdimension hingegen symbolisiert die freiwillige, zwanglose Orientierung an den Wünschen des anderen und damit geht es um unaufgeforderte Gewährung von Gunstbeweisen, Belohnungen und Privilegien, die ganz unterschiedlich ausfallen können wie z.B. in Form von Hilfe, Freundschaftsbekundung, finanzieller Unterstützung etc.. Wichtig ist aber, daß diese Handlungsorientierung am anderen ohne dessen Machtgebrauch erfolgt.³⁵ Diese Dimension umfaßt also einerseits die faktischen, freiwilligen Handlungen der Unterstützung, der Belohnung etc. und andererseits ist mit dieser Dimension die Wahrscheinlichkeit der freiwilligen Übereinstimmung mit den Wünschen und Bedürfnissen des anderen gemeint.

Es muß jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß die Dimensionen Macht und Status keinesfalls die Inhalte einer Interaktion beschreiben. Sie stellen lediglich zwei Möglichkeiten dar, wie die in einer Gesellschaft notwendige, wechselseitige Orientierung des Handelns aneinander vollzogen werden kann. Kemper stellt die wechselseitige Orientierung des Handelns als Austauschprozeß von Ressourcen und Belohnungen dar. Dies bedeutet z.B., daß Ego, soweit er sein Handeln freiwillig an Alter orientiert, damit Alter gegenüber Status gewährt, indem er ihm Ressourcen und Belohnung zukommen läßt.

Da Kemper also davon ausgeht, daß Macht und Status die fundamentalen Dimensionen des Sozialen bilden, wäre es demnach möglich, alle Interaktionen zwischen zwei Individuen im sozialen Raum über diese Dimensionen verorten zu können.³⁶ Dies soll im folgenden Kapitel genauer dargestellt werden.

2.1.2.) Macht, Status und Emotionen

Wenn es möglich ist, die Beziehungen zweier Akteure über die Dimensionen Macht und Status im sozialen Raum zu lokalisieren bzw. analytisch zu strukturieren, dann sind damit die Grundvoraussetzungen für Kempers Ansatzpunkt bezüglich einer Emotionssoziologie gegeben, in der Emotionen als das Ergebnis realer bzw. vorgestellter sozialer Beziehungen verstanden werden können. Macht- und Statusstrukturen, als Basisdimensionen in sozialen Beziehungen, könnten als Ursache für die Entstehung von Emotionen betrachtet werden. Allerdings wird von Kemper neben den Ebenen der Sozialstruktur und Emotionen noch die Physiologie als eine dritte Ebene in seine Theorie miteinbezogen.³⁷ Somit führen spezifische soziale Situationen dann zu spezifischen physiologischen Zuständen, die ihrerseits spezifische Emotionen auslösen. Die enorme Bedeutung, die Kemper der

35 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 31

36 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., appendix one, pp. 355, appendix two, pp. 368 and pp. 3

37 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 146

physiologischen Ebene dadurch zumißt, daß er die Entstehung und Veränderung von Emotionen als Folge von Sozialstrukturveränderungen über eine hormonelle Steuerung³⁸ vermittelt sieht, wird nach der Darstellung Kempers Theorie noch kritisch hinterfragt und relativiert werden. Zunächst aber soll dieser emotionssoziologische Ansatz, was die Darstellung des Macht-Status-Modells angeht, seinem Begründer getreu dargestellt werden.

Nachdem Kemper die sozialen Basisdimensionen Macht und Status herausgearbeitet hat, über die sich die Interaktion von zumindest zwei Akteuren analysieren läßt, unterscheidet er desweiteren vier Teildimensionen.

So kann man einerseits zwischen Egos Macht und Alters Macht sowie Egos Status und Alters Status unterscheiden. Auf diese Weise kann dann jede Interaktion eine spezifische Macht-/Statusstrukturveränderung zwischen den beiden Interaktionspartnern bewirken, und das theoretisch in maximal 12 verschiedene Richtungen. Ego und Alter sind nämlich nach Kemper in der Lage, jeweils Macht dazu zu gewinnen, zu verlieren oder aber auf dem bisherigen Niveau zu stabilisieren.

Ebenso können aber auch beide Parteien ihren Status vergrößern, verlieren oder stabil halten. Ein gleichzeitiger Gewinn und Verlust innerhalb einer Dimension ist hingegen unmöglich, so z.B. ein gleichzeitiger Machtgewinn und Machtverlust bzw. Statusgewinn und Statusverlust. Ein mögliches Ergebnis einer realen oder antizipierten Interaktion könnte z.B. sein, daß Ego Status verliert und Macht gewinnt, während Alter Status und Macht verliert.³⁹

Dieses Modell ergänzt Kemper aber noch weiter um eine "dritte Partei", die ein konkreter anderer aber auch durchaus ein imaginierter Akteur sein kann, und er unterscheidet zusätzlich noch, ob ein Akteur der Initiator einer Handlung ist und damit als "verantwortlicher Akteur" betrachtet werden muß (agency).⁴⁰ Eine solche aktive Rolle können Ego, Alter oder aber auch ein Dritter übernehmen.

38 Kemper bezieht sich hier auf Forschungsergebnisse aus den 50-er Jahren, vor allem von David Funkenstein 1955, in denen davon die Rede ist, daß es im sympathischen Nervensystem nur zwei Hormone zur Emotionssteuerung gibt, wobei jeweils eines der Hormone der Statusdimension und eines der Machtdimension zugeordnet ist. Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 146-165. Dieses Forschungsergebnis unterstreicht die Bedeutung der Hormone bei der Emotionsentstehung, da sie zum einen die zwei strukturbildenden Dimensionen Macht und Status für den Menschen erfahrbar machen, d.h. diese Dimensionen vermitteln, und zum anderen die Emotionen entsprechend der Dimensionsveränderungen in der Umwelt steuern.

39 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 43

40 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 44

Diese Unterscheidung ist insofern wichtig, da Kemper davon ausgeht, daß entsprechend der Einschätzung seitens der Interaktionspartner darüber, wer von den Akteuren als Initiator einer Interaktion angesehen wird, unterschiedliche Emotionen entstehen. Zur Veranschaulichung beschreibt Kemper ein Beispiel, in dem A B liebt, aber das Interesse von B gegenüber A nachläßt. Die Emotionen, die in dieser Situation bei A entstehen hängen nun entscheidend davon ab, wem A die Verantwortung für diesen Liebesentzug zurechnet. Wenn er davon ausgeht, daß sein eigenes Fehlverhalten als Ursache anzusehen ist, entstehen andere Gefühle, als wenn B's Wankelmüt oder steigendes Interesse von C an B als Ursache angenommen wird. So könnte A in Bezug auf sich selbst bezogen ein leichtes Schuldgefühl, B gegenüber Ärger und C gegenüber Eifersucht empfinden.⁴¹

Auf der Basis der bisher dargestellten Begrifflichkeiten, meint Kemper alle Interaktionsstrukturen rekonstruieren zu können, die zu der Produktion unterschiedlicher Emotionen führen. Doch bevor wir nun zur Analyse der Emotionsentstehung übergehen können, muß noch geklärt werden, wie Kemper Emotionen definiert.

Emotionen sieht Kemper aus unterschiedlichen Komponenten bestehend. Sie werden als eine subjektive Befindlichkeit bzw. als ein Fühlen in den Dimensionen positiv oder negativ, also angenehm und unangenehm verstanden, die über körperliche Symptome und kognitive Elemente bei der Bewertung aktuell vorliegender sozialer Situationen entstehen.⁴² Die Dauer von Emotionen hängt von der Häufigkeit ab, mit der eine emotionsauslösende Situation reproduziert wird. Liebe z.B. ist eine sich solange wiederholende Emotion, wie die dazugehörige Situation ständig reproduziert wird.

Über diese Begriffsklärung der Emotionen hinaus hält Kemper es aber für seinen emotionssoziologischen Ansatz noch für unumgänglich, drei Arten von Emotionen zu unterscheiden. Er spricht von "consequent", "anticipatory" und "structural emotions". Die erste Form der Emotionen, die Kemper abgrenzt, sind die strukturellen Emotionen, die aus relativ *stabilen*, bzw. in anderen Worten aus seit längerer Zeit bestehenden *strukturellen* Status- und Machtbeziehungen zwischen den Interaktionspartnern entstehen.

Als antizipierende Emotionen bezeichnet Kemper Gefühle, die dadurch entstehen, daß Menschen von ihrer Fähigkeit Gebrauch machen, Situationen in der Zukunft zu betrachten. Die Annahme von Beziehungskonstellationsveränderungen in der Zukunft führt dann zu den antizipierenden Emotionen.

⁴¹ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 45

⁴² Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 47

Da jede aktuelle Interaktion zwischen zwei Akteuren zu einer Änderung der spezifischen Macht- und Statusverhältnisse führen kann, resultiert hieraus ebenfalls eine Änderung der emotionalen Lage der Akteure. Diese Emotionen bezeichnet Kemper in seiner dritten und letzten Emotionsklasse als consequent bzw. folgernde Emotionen.⁴³

Diese drei Emotionsklassen lassen sich nun über die zuvor erläuterten Beziehungskonstellationsbegrifflichkeiten analysieren, was im folgenden kurz geschehen soll. Diese Emotionsanalyse vermittelt einen detaillierteren Einblick in Kempers Gedankenkonzept, das einen Vorschlag dazu unterbreitet, wie die Entstehung von Emotionen aus sozialen Beziehungen heraus erklärt werden kann:

Strukturelle Emotionen

Als erstes sollen nun die strukturellen Emotionen in ihrer Entstehung betrachtet werden.

Wie bereits erwähnt wurde, handelt es sich hierbei um Emotionen, die aus relativ stabilen Status- und Machtbeziehungen zwischen Interaktionspartnern resultieren. Dies könnte derart interpretiert werden, daß strukturelle Emotionen sich in bezug auf als gefestigt angenommene Beziehungen einstellen, in denen insgesamt eine bestimmte stabile Macht-/Statusstruktur vorzuliegen scheint. Damit bewerten strukturelle Emotionen scheinbar die Beziehung zwischen den Akteuren in ihrer Gesamtheit.

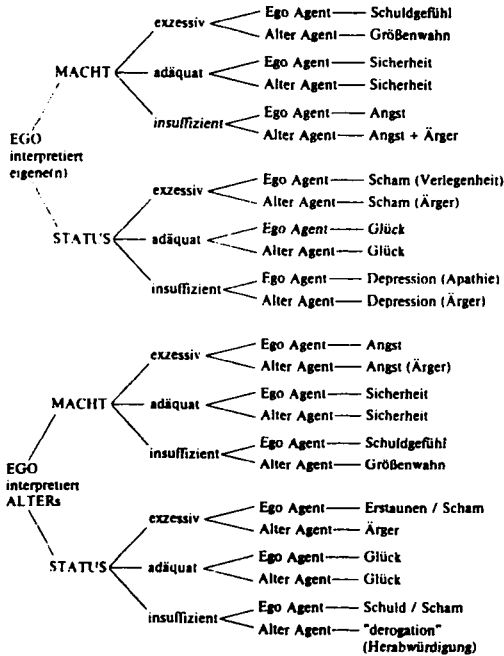
Im Bereich dieser Emotionsanalyse kann zunächst danach differenziert werden, ob Ego oder Alter in seiner jeweiligen Macht- und Statusausstattung betrachtet werden soll. Desweiteren gilt es danach zu fragen, ob Ego bzw. Alter mit zuviel, zu wenig, oder angemessen mit Macht bzw. Status ausgestattet ist und ob Ego der Meinung ist, daß er sich selbst oder Alter als verantwortlich für die jeweilige Macht- bzw. Statusverteilung hält.

Auf diese Weise ergibt sich eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten, in denen sich jeweils unterschiedliche Emotionen einstellen können. Um diese Art der Emotionsanalyse überschaubarer zu machen, soll hierzu ein Übersichtsschema dargestellt werden.

⁴³ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 49

Übersichtsschema Nr. 144

STRUKTURELLE EMOTIONEN NACH KEMPER



Nun wollen wir uns der Entstehung spezifischer struktureller Emotionen zuwenden. Um belegen zu können, welche Emotionen unter bestimmten Macht- und Statuskonstellationen entstehen, hat Kemper zahlreiche wissenschaftliche Analysen angeführt, die konkrete Emotionen untersucht und diese ebenfalls als Resultat spezifischer Macht- bzw. Statusverhältnisse interpretiert haben, wodurch Kempers Macht-/Statusmodell in seinen Aussagen unterstützt wird.

Zuerst sollen die strukturellen Emotionen dargestellt werden, die Kemper bei seiner Analyse der Machtdimension entdecken konnte. Soweit sich Egos Machtposition in einem adäquaten sozialen Rahmen befindet, empfindet Ego Sicherheit, die sich darauf begründet, daß Ego

44 Dieses Schema basiert auf einem von Kemper (a.a.O., 1978, p. 70) entwickeltem Schema, das aber von Jürgen Gerhards in: *Soziologie der Emotionen*, Weinheim und München, 1988, S. 130, erweitert worden ist.

über ausreichend Macht verfügt, um Auseinandersetzungen mit Alter gewinnen zu können.⁴⁵

Wenn Ego jedoch Alter gegenüber selbstverantwortlich über zu viel Macht verfügt bzw. zu viel Macht ausübt, so entsteht als strukturelle Emotion ein Schuldgefühl, das sich auf den potentiellen exzessiven Machtgebrauch Alter gegenüber bezieht und Ego vermittelt, von den allgemein akzeptierten moralischen Werten abgewichen zu sein. Dies konnte schon von Sigmund Freud im Zusammenhang mit kindlichen Phantasien belegt werden, in denen Kinder ihren Vater übermannen und deswegen Schuldgefühle empfinden.⁴⁶ Trägt Alter jedoch die Verantwortung für Egos exzessiven Machtgebrauch, dann entsteht hingegen ein Gefühl des Größenwahns als strukturelle Emotion.⁴⁷ Der Größenwahn reguliert die Schuldfrage, indem andere für das eigene Übermaß an Machtausübung verantwortlich gemacht und dafür verdammt werden. Dies belegt Kemper an Hand von Studien zur Verhaltensanalysen in Konzentrationslagern, in denen dieses Gefühl als Resultat von exzessivem Machtgebrauch interpretiert worden ist.

Verfügt Ego jedoch über zu wenig Macht, so entsteht ein Gefühl der Angst und Furcht, soweit Ego sich für diesen Zustand als selbst verantwortlich sieht. Diese Gefühlsinterpretation entspricht Freuds Vorstellungen zur Angstentstehung, der Angst als Reaktion auf ein reales oder imaginiertes Machtdefizit anderen gegenüber interpretiert. Soweit dieses Defizit aber Alter angelastet wird, mischt sich das Angstgefühl mit dem des Ärgers und der Feindschaft gegenüber Alter. Um dies zu belegen führt Kemper Studien an, in denen Pubertierende sich gegen die Macht der Eltern zur Wehr setzen.

Damit sind die möglichen strukturellen Emotionen, die sich nach Kempers Ansicht aus Egos Machtposition heraus einstellen können dargestellt worden.⁴⁸

Wenden wir uns nun der Statusdimension und den in diesem Bereich möglichen strukturellen Emotionen zu.

Soweit Ego ausreichend Anerkennung und Belohnung erhält, unabhängig davon wer hierfür verantwortlich ist, so entspricht das sich einstellende strukturelle Gefühl einem Glücksgefühl, was Kemper auch synonym mit Freude, Zufriedenheit, Gemochtsein bezeichnet.⁴⁹

45 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 50-51

46 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 51-53

47 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 54

48 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 55-58

49 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 59

Erhält Ego jedoch mehr Anerkennung als ihm zusteht, wofür er sich selbst verantwortlich macht, so stellt sich Scham als korrespondierendes strukturelles Gefühl ein, da Ego von Alter hervorgehoben wird, ohne daß er dies verdient hat. Genau aus diesen Situationsbedingungen heraus sieht auch Simmel das Gefühl des Schams entstehen.⁵⁰

Wenn Ego nun aber zu wenig Anerkennung erhält und er sich für dieses Defizit selbst verantwortlich hält, so ist zu erwarten, daß ein Depressionsgefühl als entsprechende emotionale Befindlichkeit auftritt. Diese strukturelle Emotion entsteht, wenn z.B. Verlust oder Zurückweisung von Liebe oder Ablehnung von Arbeitsergebnissen hingenommen werden müssen und hierdurch normalerweise erwartete Gratifikationen ausbleiben. Ego verfällt dann in einen apathischen Zustand, in dem die mangelnde Staturerweisung als *rechters empfunden* wird.

Wenn allerdings Alter als verantwortlicher Akteur für Egos Statusdefizit betrachtet wird, empfindet Ego Alter gegenüber ein Gefühl des Ärgers bzw. der Wut, da die mangelnde Staturerweisung als ungerecht abgelehnt wird.⁵¹

Soweit haben wir nun die strukturellen Emotionen betrachtet, die nach Kempers Literaturrecherche bei Ego entstehen können in bezug auf seine Macht- und Statusposition innerhalb seiner sozialen Beziehung zu Alter.

Außerdem können aber zusätzlich noch strukturelle Emotionen betrachtet werden, die Ego in bezug auf die Macht- und Statusposition empfindet, die Alter in der Beziehung zu Ego einnimmt.

Die Gefühle, die sich für die Machtmatrix Alters ergeben, *entsprechen* denen, die sich für die Machtmatrix von Egos eigener Position ergeben. Dies begründet Kemper z.B. dadurch, daß eine *adäquate* Machtausstattung Egos, unabhängig davon wer sie herbeigeführt hat, zugleich bedeutet, daß Alter in *angemessener* Form Macht besitzt und somit die empfundene Emotion Egos hinsichtlich beider Positionen dieselbe ist, nämlich Sicherheit. Eine *exzessive* Machtposition Egos hingegen, die er selbst herbeigeführt hat, bedeutet, daß Alter mit *zu wenig* Macht ausgestattet ist und die empfundene Emotion Egos bezüglich beider Positionen ist ein Schuldgefühl. Auf gleiche Weise korrespondieren auch die übrigen Machtpositionen und Emotionen Egos und Alters miteinander, was auch dem

50 Vgl. Georg Simmel: *Zur Psychologie der Scham*, in: Georg Simmel: *Schriften zur Soziologie*, Eine Auswahl, Hrsg. von Heinz-Jürgen Dahme und Ottheim Ramstedt, Frankfurt a.M., S. 140

51 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 63-67

Übersichtsschema im Detail entnommen werden kann und deswegen keiner näheren Erläuterung bedarf.⁵²

Somit können wir an dieser Stelle gleich auf die Statusmatrix von Alter übergehen und betrachten, welche Emotionen sich bezüglich dieser Dimension bei Ego einstellen können.

Wenn Alter aus der Perspektive von Ego über angemessene Statusressourcen verfügt, so empfindet Ego ein Gefühl, das sich mit Fairneß und Zufriedenheit beschreiben läßt, unabhängig davon, wer diese Statusausstattung bewirkt hat.

Eine exzessive Statusausstattung von Alter kann hingegen dann zustande kommen, wenn Ego Alter versehentlich zu viel Anerkennung gewährt hat und dies im Nachhinein als einen Irrtum erkennt. Wird Alter für diesen Irrtum verantwortlich gemacht, so wird Ego sich über Alter ärgern. Ist Ego jedoch selbst für diesen Irrtum verantwortlich, so empfindet er Scham und Erstaunen als Reaktion auf das Versagen des eigenen Taktgefühls. Ebenso wird Ego auch dann Scham empfinden und zugleich auch Schuldgefühle, wenn er Alter aus eigenem Antrieb zu wenig Anerkennung zu Teil werden läßt. Sieht Ego jedoch Alter als selbstverantwortlich für dessen Statusdefizit, so werden Schuld und Scham in Herabwürdigung (derogation) transponiert.⁵³

An Hand dieser Macht- und Statusmatrixformen, die verschiedene Kombinationen von Macht- und Statusbeziehungen zwischen Alter und Ego darstellen, meint Kemper strukturelle Emotionen in ihrer Zusammensetzung genauer bestimmen zu können, die Auskunft darüber geben, ob Ego mit seiner Macht- bzw. Statusposition im Vergleich zu Alter zufrieden ist oder nicht.

Neben den strukturellen Emotionen nimmt Kemper jedoch an, daß noch weitere Klassen von Emotionen unterschieden werden müssen:

Antizipatorische Emotionen

Da dem Menschen die Möglichkeit gegeben ist, seine Zukunft vorweg zu planen bzw. anders ausgedrückt, er in der Lage ist, Situationen intern auf Probe laufen zu lassen, ist es ihm demnach auch möglich, strukturelle Veränderungen in seiner Beziehungskonstellation zu Alter für die Zukunft einzuschätzen. Kemper geht davon aus, daß diese positiv oder

⁵² Vgl. die näheren Ausführungen bei Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 67

⁵³ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 67-71

negativ ausfallende Einschätzung der zukünftigen Beziehungsstruktur von entsprechenden Gefühlen begleitet wird, die er als antizipatorische Emotionen bezeichnet. Ein Auslöser für derartige Emotionen können z.B. strukturelle Emotionen sein. Fallen diese bei der eigenen Beziehungspositionsbewertung negativ aus, so ergibt sich ein starker Anreiz für das Individuum, sich der Zukunft seiner Beziehung zuzuwenden und mögliche Positionsveränderungen abzuschätzen. Aber auch positive strukturelle Emotionen können dazu anregen, Überlegungen dahingehend anzustellen, ob die bisher als zufriedenstellend bewerteten Zustände weiterhin anhalten werden, und damit einhergehend können derartig eingeschätzte zukünftige Beziehungsstrukturveränderungen Emotionen auslösen, die auf die Zukunft ausgerichtet sind.⁵⁴

Die antizipatorischen Emotionen sieht Kemper aus zwei Emotionskomponenten heraus entstehen. Zum einen fließen in die antizipatorischen Emotionen bereits in der Vergangenheit gesammelte Beziehungserfahrungen ein, die für Ego erst die Basis schaffen, um eine subjektive Einschätzung möglicher zukünftiger Beziehungsveränderungen vornehmen zu können. Diese Erfahrungen bewirken entweder einen eher pessimistischeren oder optimistischeren Gefühlston bei Ego.⁵⁵ Zum anderen fließen aber auch gegenwärtige Situationsbedingungen bei der Entstehung antizipatorischer Emotionen mit ein, wie z.B. das Wissen um die Existenz von Situationsregeln, von Interessenslagen, die Einschätzung bezüglich der Einhaltung von Situationsnormen seitens Ego und Alter, sowie die Einschätzung des gegenwärtigen beiderseitig vorliegenden Ressourcenausmaßes, das die Beziehungsstruktur verändern könnte. Diese gegenwärtigen Situationsbedingungen sind einerseits notwendig, um sich in sozialen Situationen überhaupt verhalten zu können und andererseits sind sie aber auch Grundvoraussetzungen dafür, daß Einschätzungen zukünftiger Beziehungsverbesserungen oder -verschlechterungen vorgenommen werden können, denn diese gegenwärtigen Situationsbedingungen bewirken, daß sich entweder ein Vertrauensgefühl oder aber ein Gefühl des Vertrauensmangels der jeweiligen Situation gegenüber einstellt und damit eine Basis für Zukunftseinschätzungen gegeben ist.⁵⁶

Somit haben wir nun die beiden Komponenten der antizipatorischen Emotionen bei Kemper herausgefunden und zwar in den Dimensionen Optimismus-/Pessimismusgefühl und Vertrauens-/Vertrauensmangelgefühl. Diese beiden Komponenten können nun in unterschiedlicher Weise miteinander kombiniert auftreten, wie in dem Übersichtsschema Nr. 2 zu erkennen ist, und dadurch werden Einschätzungen zukünftiger Beziehungsveränderungen von Ego möglich, die dann von antizipatorischen Emotionen begleitet werden.

54 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 49 and 72

55 Diese Sichtweise teilt Kemper mit mehreren Wissenschaftlern, vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 72-73

56 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 73-74

Übersichtsschema Nr. 2⁵⁷

ANTICIPATION AND OUTCOMES

OPTIMISM, CONFIDENCE, OUTCOME, AND EMOTION				
Optimism	Confidence	Anticipatory Affect	Outcome	Emotion
High	High =	Serene confidence	Favorable	Mild satisfaction
			Unfavorable	Consternation
High	Low =	Guarded optimism (anxiety)	Favorable	Strong satisfaction
			Unfavorable	Mild disappointment
Low	High =	Grudging optimism (anxiety)	Favorable	Mild satisfaction
			Unfavorable	Mild disappointment
Low	Low =	Hopelessness (anxiety)	Favorable	Astonishment
			Unfavorable	Resignation

Wenn ein Optimismusgefühl, als Ergebnis vergangener Erfahrungen, und ein Vertrauensgefühl, als Ergebnis gegenwärtiger Situationsbedingungen, aufeinandertreffen, so stellt sich ein klares antizipatorisches Vertrauensgefühl ein, das als eine positive Emotion gewertet werden kann und auf die Erwartung eines positiven Interaktionsergebnisses hinweist.

Soweit ein uneingeschränktes Optimismusgefühl und ein Gefühl des Vertrauensmangels zusammentreffen, ergibt sich ein noch als positiv zu bewertendes antizipatorisches Gefühl, das auf die Erwartung eines positiven Interaktionsergebnisses hinweist. Da in diesem Fall ein hoher Grad an Optimismusgefühlen vorliegt, müssen von dem betreffenden Individuum in der Vergangenheit positive Erfahrungen gesammelt worden sein, die es ermöglichen, die Vertrauensmangelgefühle der Gegenwart abzuschwächen. Das in diesem Fall resultierende antizipatorische Gefühl beschreibt Kemper als einen vorsichtigen Optimismus, der eine leichte Besorgnis (Angst) erkennen läßt.⁵⁸

Für den Fall, daß aber eine leichte Pessimismusempfindung, als Resultat von Vergangenheitserfahrungen, auf ein hohes Ausmaß an Vertrauensgefühlen, resultierend aus den derzeitigen Situationsumständen, trifft, so entsteht ein antizipatorisches Gefühl, das von Kemper als ein widerwilliges Optimismusgefühl, geprägt von zunehmender Angst,

⁵⁷ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 75

⁵⁸ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 74

beschrieben wird. Dieses Gefühl ist aber trotzdem noch nicht der Gefühlposition des Pessimisten vergleichbar, da einige wenige positive Vergangenheitserfahrungen Anlaß zu einem wenigstens noch geringen Optimismus bezüglich der erwarteten Beziehungsänderung geben.⁵⁹

Wenn aber ein ausgeprägter Pessimismus mit einem ausgeprägten Vertrauensmangel einhergeht, dann ist als antizipatorische Emotion Hoffnungslosigkeit, Verzweiflung zu erwarten, die auch mit Angst zu vergleichen ist. Weder Vergangenheitserfahrungen noch Gegenwartsumstände lassen einen anderen Schluß zu, da die zu erwartende Situationsveränderung eindeutig negativ ist.⁶⁰

Kemper führt an dieser Stelle an, daß die Angst eine der am allgemein bekanntesten Form der antizipatorischen Emotionen ist. Somit kann die Angst nicht nur als strukturelle Emotion auftreten, wo sie im Hier und Jetzt empfunden wird, sondern sie besitzt auch durchaus einen antizipatorischen Aspekt, der die Angst auf die Zukunft richtet. Egos Erfahrungen aus vergangenen interaktionalen Ergebnissen und negative gegenwärtige Situationsbedingungen, bewirken einen dominanten emotionalen Schub in Richtung auf das Empfinden von Befürchtungen, die unattraktive, bedrohliche Zukunftsfolgen ausmalen in bezug auf z.B. Egos Macht- oder Statusveränderungen innerhalb seiner in die Zukunft anhaltenden Beziehung zu Alter.⁶¹

Antizipatorische Emotionen sind somit also das Ergebnis bzw. Begleiterscheinungen subjektiver Einschätzungen darüber, wie sich eine soziale Beziehung in der Zukunft entwickeln wird.

Desweiteren untersucht Kemper aber neben den antizipierten Beziehungsentwicklungsvorstellungen und den daraus folgenden Emotionen auch die Frage danach, welche Wirkung die antizipatorischen Emotionen in Verbindung mit den sich tatsächlich einstellenden Beziehungsstrukturveränderungen haben.⁶² Kemper geht davon aus, daß die antizipatorischen Emotionen im Zusammenhang mit den tatsächlich eintretenden Beziehungsstrukturveränderungen einen Multiplikatoreffekt auf die Intensität der Emotionen bewirken, die sich in der dann vorliegenden sozialen Situation als *folgende Emotionen* aus der unmittelbaren Interaktion ergeben (Die Erläuterung dieser Emotionsklasse erfolgt im anschließenden Kapitel). Die Multiplikatorwirkung tritt hierbei

59 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 74

60 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 74

61 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 74

62 Vgl. hierzu ebenfalls das Übersichtsschema Nr. 2 auf S. 34 dieser Arbeit

demnach um so stärker auf, je weiter ein antizipatorisches Gefühl und das jeweils tatsächlich eintretende Beziehungsergebnis voneinander abweichen.⁶³

In dem Fall in dem als antizipatorische Emotion ein klares Vertrauensgefühl eintritt, da man von einer zu erwartenden Beziehungsstrukturveränderung im positiven Sinne ausgeht, und diese dann auch so eintritt, kann kein starker Multiplikatoreffekt eintreten, da kein Zweifel über das Interaktionsergebnis bestanden hat. Hier kann dann ein Gefühl der leichten Befriedigung ausgemacht werden.⁶⁴

Für den Fall, daß ein klares Vertrauensgefühl jedoch auf ein unerwartetes, negatives Interaktionsergebnis trifft, fand Kemper heraus, daß in wissenschaftlichen Studien auf diesem Gebiet immer wieder das Auftreten einer erheblichen Verwirrung festgestellt werden konnte. Egos Vergangenheitserfahrungen haben sich nicht bestätigt, die antizipatorische Emotion und das Interaktionsergebnis stimmen nicht miteinander überein, was sich dann in Verwirrung, Zweifel oder anders ausgedrückt in einem Gefühl der Bestürzung äußert und damit einen Multiplikatoreffekt im Hinblick auf die folgernden Emotionen haben kann.⁶⁵

Wenn jedoch ein vorsichtiges Optimismusgefühl und ein günstiges Interaktionsergebnis aufeinandertreffen, dann wird Ego ein starkes Freudengefühl empfinden, da er zu einem gewissen Anteil auch mit einem ungünstigen Interaktionsausgang gerechnet hatte. Hier kann dann wieder ein Multiplikatoreffekt im Hinblick auf die folgernden Emotionen eintreten.⁶⁶

Tritt jedoch ein ungünstiges Interaktionsergebnis auf, so wird der Multiplikatoreffekt nicht stark ausfallen, da Ego durchaus damit gerechnet hat, daß sich eine derartige Beziehungsveränderung einstellen würde, bzw. da er eine positive Veränderung angezweifelt hat. Das sich nun einstellende Gefühl kommt dem einer leichten Enttäuschung gleich.⁶⁷

Für den Fall, daß ein widerwilliges Optimismusgefühl Egos auf ein positives Interaktionsergebnis trifft, wird Egos Gefühl in der jeweiligen Situation dem der Zufriedenheit entsprechen, die keinen übermäßigen Multiplikatoreffekt ausüben wird. Ego geht nämlich davon aus, daß das Interaktionsergebnis eher durch Zufall zustande gekommen ist, demnach in der Regel ohnehin nicht durch sein zutun beeinflusst werden kann und damit bewegt es ihn auch nicht sehr stark.⁶⁸

63 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 75-76

64 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 76

65 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 76

66 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 76

67 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 76

68 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 77

Tritt hingegen ein negatives Interaktionsergebnis ein, so wird Ego eine leichte Enttäuschung darüber empfinden, daß das Ergebnis seinen an ihm nagenden Pessimismus doch bestätigt hat.⁶⁹

Desweiteren ergibt sich noch die Möglichkeit, daß ein antizipatorisches Gefühl der Verzweiflung auf ein positives Interaktionsergebnis trifft, das nicht erwartet wurde, dann stellt sich ein Gefühl des Erstaunens, der Ungläubigkeit ein, das aber nicht übermäßig ausgeprägt zu sein scheint. Ähnliches konnte Kemper in wissenschaftlichen Studien feststellen, in denen bei depressiven Menschen festgestellt worden war, daß diese unter positiven Ereignissen litten, weil sie nicht ihren Erwartungen entsprachen. Nun lassen sich diese Ergebnisse depressiver Menschen nicht verallgemeinern, aber dennoch wagt Kemper von dieser Erkenntnis ausgehend die These, daß Menschen, die sich verzweifelt fühlen, ein wider Erwarten positives Interaktionsergebnis nicht in dem Ausmaß als befriedigend empfinden, wie Menschen mit anderen antizipatorischen Emotionen dies tun.⁷⁰

Zuletzt gibt es dann noch den Fall, in dem als antizipierende Emotion Verzweiflung auf ein negatives Interaktionsergebnis trifft und letztlich ein Gefühl der Resignation bewirkt, was bedeuten soll, daß Ego in diesem Fall sich passiv seinem Schicksal ergibt.⁷¹

Die Analyse von antizipatorischen Emotionen und ihrer Beziehung zu tatsächlich eintretenden Interaktionsergebnissen ergibt also, daß die antizipatorischen Emotionen unter diesem Aspekt keine eigenständigen Gefühlslagen "produzieren", sondern diese dazu dienen können die Gefühle zu verstärken oder zu unterdrücken, die durch das tatsächliche Interaktionsergebnis als resultierende Emotionen entstehen.⁷²

Nachdem wir nun betrachtet haben, wie Emotionen einerseits aufgrund struktureller Beziehungsumstände und andererseits aber auch als Ergebnis selbst eingeschätzter zukünftiger Beziehungsveränderungen entstehen können, soll im nun folgenden Kapitel noch auf die dritte und letzte Klasse von Emotionen eingegangen werden, die Kemper in ihrer Entstehung auf soziale Beziehungen zurückführt. Bei dieser Art der Emotionen handelt es sich um die sogenannten folgernden Emotionen.

69 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 77

70 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 78

71 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 78

72 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 78-79

Folgernde Emotionen

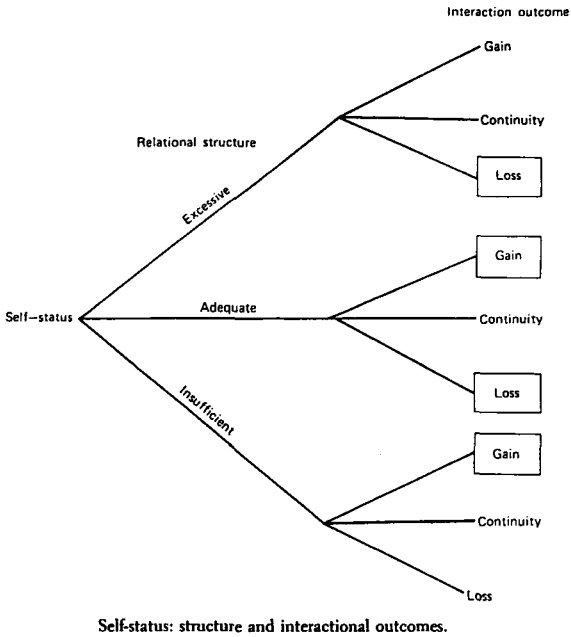
Jede Interaktion zwischen zwei Akteuren kann zu einer Änderung des spezifischen Macht- und Statusverhältnisses zwischen den Interaktionspartnern führen. Dies wiederum hat *direkte* Auswirkungen auf die emotionale Lage der Akteure, die Kemper als folgernde Emotionen bezeichnet. Somit sind die Beziehungsveränderungen, die aus Interaktionen resultieren der direkte Anlaß für diese Art von Emotionen.

Allerdings gestaltet sich die Analyse der in diesem Bereich möglichen Emotionen als schwierig. Spielt man nämlich alle möglichen Kombinationen der strukturellen Veränderungen durch, so ergibt sich eine Anzahl von 252 resultierenden Beziehungsveränderungen mit den entsprechenden Emotionen. Diese unüberschaubare Anzahl von Interaktionsveränderungen ergibt sich aus den Veränderungen der folgenden Strukturparameter:

Egos Statusposition kann, wie wir bereits gesehen haben, unterschiedlich interpretiert werden. Sie kann entweder als angemessen, ungenügend oder überzogen erscheinen und damit drei verschiedene Ausprägungsformen annehmen. Jede Interaktion kann nun aber ihrerseits in diesen drei Ausprägungsformen zu wiederum drei Veränderungen führen und damit ergeben sich neun Kombinationsmöglichkeiten, da Egos angemessener, ungenügender oder überzogener Status entweder zunehmen, abnehmen oder auf dem bisherigen Niveau bleiben kann (siehe hierzu das folgende Übersichtsschema).

Übersichtsschema Nr. 373

CONSEQUENT EMOTIONS



Multipliziert man diese neun möglichen Veränderungsformen nun mit den sieben Variationsmöglichkeiten, die sich dadurch ergeben, daß man berücksichtigen muß, ob Ego sich selbst, Alter oder einen Dritten als verantwortlichen Akteur ansieht und in welche Richtung die Veränderung angenommen wird, so erhält man allein für die Veränderung von Egos Status 63 mögliche Variationen. Wenn man aber zusätzlich noch die Variationsmöglichkeiten für Egos Machtposition und Alters Macht- bzw. Statusposition berücksichtigt, so erhält man die unübersichtliche Anzahl von 252 möglichen Änderungen mit den entsprechenden Emotionen.

Diese Differenziertheit mag theoretisch logisch hergeleitet werden können, aber empirisch erscheint sie nicht handhabbar. Deswegen schlägt Kemper auch vor, eine Reduktion dieses Theoriemonstrums vorzunehmen, das nur einen Teil der möglichen sozialen Beziehungskonstellationen und die damit einhergehenden Emotionen berücksichtigt. Auf diese Weise wird zwar nur ein kleinerer Realitätsausschnitt analysiert, aber dieser wird

dafür detailliert dargestellt, was ein Überblick über "sämtliche" möglichen folgernden Emotionen niemals vermitteln könnte.⁷⁴ Ein weiterer Grund, der die Theoriereduktion rechtfertigt ist, wie wir im Bereich der strukturellen Emotionen ja schon gesehen haben, daß einige Emotionen, die Ego in bezug auf seine eigene Macht- bzw. Statusposition empfindet, den Emotionen entspricht bzw. diejenigen Emotionen bedingt, die Ego im Hinblick auf Alters Macht- bzw. Statusdimension empfindet. Unter diesem Aspekt ist es dann nicht notwendig alle Beziehungskonstellationen, aus denen heraus Emotionen entstehen können, getrennt voneinander zu betrachten, da aufgrund einer Theoriereduktion und der damit verbundenen gezielten Betrachtung einiger weniger Beziehungskonstellationen nicht notwendigerweise alle darüber hinaus existierenden Emotionen unberücksichtigt bleiben müssen.⁷⁵

So versucht Kemper dann auch dem zwingend erscheinenden Reduktionsgebot folgend, nur ausgewählte Beziehungsveränderungen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und die damit korrespondierenden folgernden Emotionen, die er hypothesenartig aufgestellt hat, mit vorliegenden empirischen Studien plausibel zu machen und zu unterstützen. Diese Studien eignen sich zur Untermauerung des Kemperschen Theorieansatzes bezüglich der folgernden Emotionen, weil sie Forschungsergebnisse aufweisen, die dahingehend interpretiert werden können, daß soziale Interaktionvorgänge Macht- und Statusveränderungen bewirken, die dann jeweils folgernde Emotionen hervorrufen. Diese Emotionen ordnet Kemper dann in sein Theoriekonzept ein (siehe hierzu die Tabellen 1.1-1.6. auf den folgenden Seiten)⁷⁶ Leider muß Kemper jedoch häufig feststellen, daß er nicht allen von ihm betrachteten Beziehungskonstellationen entsprechende Emotionen zuordnen und diese in sein Theoriekonzept einfügen kann. Dies belegen die leeren Spalten in seiner tabellarischen Darstellung der resultierenden Emotionen. Diese Spalten verdeutlichen, daß die Menschen über ein größeres Gefühlsrepertoire verfügen, als sie es selbst bewußt wahrnehmen. Kemper geht davon aus, daß bestimmte Interaktionen spezifische folgernde Emotionen hervorrufen, die wir sehr wohl empfinden aber nicht immer verbal benennen können. Diese Lücken können vorerst jedoch noch nicht geschlossen werden, da bis dato schlicht und einfach eine noch zu spärliche Auseinandersetzung mit den Emotionen stattgefunden hat. Soweit es Kemper jedoch möglich erscheint, versucht er folgernde Emotionen abhängig von den uns bekannten Variablen (Macht, Status, Interaktionsergebnis, etc.) hypothesenartig auszumachen, durch empirische Studien zu untermauern und auf diese Weise die Darstellung eines Teils der sozialen Wirklichkeit vorzunehmen.⁷⁷

74 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 82

75 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 84

76 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 88-98

77 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 85-87

Tabelle 1.1.⁷⁸

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION				Emotions When There Is		
Relational Channel: Own Power		Agent	Direction	Liking for Other	Dislike for Other	
Relational structure Excess of Own power	Interaction outcome Power loss	Self	Self	1. Righteous, innocent, relief from guilt/fear	2. Righteous, innocent, relief from guilt/fear	
			Other	3. Liking for other	4. Liking for other	
		Other	Self	5. Mixed: relief from guilt, resistance to reduction	6. Some relief from guilt, resistance to reduction	
			Other	7. Irritation, suspicion, mild fear, shame	8. Anger, fear	
		Third party	Self	9. Relief from guilt, resistance to reduction	10. Resistance to reduction	
			Other	11. Mild irritation	12. Anger, fear	
	Third party		13. Mixed: liking, some fear and anger	14. Anger, fear.		
	Relational structure Insufficiency of own power	Interaction outcome Power gain	Self	Self	15. Potent, self-respecting, confident	16. Potent, self-respecting, justified
				Other	17. Secure	18. Secure
			Other	Self	19.	20. Relief from fear
				Other	21. Gratitude, liking	22. Mixed: gratitude, suspicion
Third party			Self	23.	24. Relief from fear	
			Other	25. Secure	26. Secure	
		Third party	27. Liking, gratitude	28. Liking, gratitude		

Tabelle 1.2.⁷⁹

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION				
Relational Channel: Own Power	Agent	Direction	Emotions When There Is	
			Liking for Other	Dislike for Other
Relational structure Own power adequate	Self	Self	1. Shame, chagrin	2. Impotent, shame, chagrin, self-pit
		Other	3. Mild dislike, fear	4. Fear
		Self	5. Betrayed	6. Deep chagrin, impotent
		Other	7. Suspicion, anger, fear	8. Fear, anger
		Self	9. Impotent	10. Impotent
		Other	11. Fear, anger	12. Fear, anger
	Third party	Other	13. Dislike, anger, fear	14. Dislike, anger, fear
		Self	15. Guilt, shame	16. Satisfied, justified, vengeful
		Other	17. Secure	18. Secure, contemptuous
		Self	19. Guilt, shame	20. Satisfied, astonished
		Other	21. Trust	22. Suspicion
		Self	23. Guilt, shame	24. Justified
Third party	Other	25. Secure	26. Secure	
	Third party	27. Liking	28. Liking, gratitude	
	Third party			

Tabelle 1.3.⁸⁰

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION					
Relational Channel: Own Status	Agent	Direction	Emotions When There Is		
			Liking for Other	Dislike for Other	
Relational structure Excess of own status	Self	Self	1. Worthy, self-respecting, virtuous	2. Embarrassed	
		Other	3.	4.	
	Other	Self	5. Resistance to reduction	6. Depressed	
		Other	7. Mild anger	8. Anger	
	Third party	Self	9. Resistance to reduction	10. Embarrassed	
		Other	11.	12.	
		Third party	13.	14. Dislike	
	Relational structure Insufficiency of own status	Self	Self	15. Competent, worthy, proud, happy	16. Competent
			Other	17. Liking	18.
		Other	Self	19. Liked-loved, happy	20.
			Other	21. Liking, loving	22. Suspicion, obligated, irritated
Third party		Self	23.	24.	
		Other	25.	26.	
		Third party	27. Liking, gratitude	28. Liking, gratitude	

Tabelle 1.4.⁸¹

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION					
Relational Channel: Own Status	Agent	Direction	Emotions When There Is		
			Liking for Other	Dislike for Other	
Relational structure Own status adequate	Self	Self	1. Incompetent, shame, depressed	2. Incompetent, mortified	
		Other	3.	4.	
	Other	Self	5. Mildly depressed	6.	
		Other	7. Anger, astonishment	8. Anger, vengeful	
	Third party	Self	9. Mildly depressed	10.	
		Other	11. Anger	12. Anger	
		Third party	13. Anger, dislike, jealous	14. Anger, dislike	
		Self	15. Competent, worthy	16.	
	Relational structure Own status adequate	Self	Other	17. Liking	18.
			Self	19. Liked-loved, joy	20. Mildly happy
		Other	Other	21. Liking-loving	22. Mixed: suspicion, liking
			Self	23. Liked-loved, happy	24.
Third party		Other	25. Liking-loving	26.	
		Third party	27. Liking, gratitude	28.	

Tabelle 1.5.⁸²

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION					
Relational Channel: Other's Status		Agent	Direction	Emotions When There Is	
				Liking for Other	Dislike for Other
Relational structure Excess of other's status	Interaction outcome Other's status loss	Self	Self	1. Mild guilt, shame	2.
			Other	3.	4.
		Other	Self	5. Mild <i>Schadenfreude</i>	6. Strong <i>Schadenfreude</i>
			Other	7.	8.
		Third party	Self	9. Mild <i>Schadenfreude</i>	10. Strong <i>Schadenfreude</i>
			Other	11.	12.
	Interaction outcome Other's status gain	Self	Self	15. Righteous, just	16. Righteous, just, noble
			Other	17. Liking	18. Mild liking
		Other	Self	19. Captivated, enthralled	20.
			Other	21. Liking-loving, admiring	22.
		Third party	Self	23.	24.
			Other	25.	26. Dislike
Third party	Third party	27.	28. Dislike, resentment		

Tabelle 1.6⁸³

EMOTIONS HYPOTHESIZED ACCORDING TO STRUCTURE OF RELATIONSHIP AND INTERACTION					
Relational Channel: Other's Status	Agent	Direction	Emotions When There Is		
			Liking for Other	Dislike for Other	
Relational structure Other's status adequate	Self	Self	1. Guilt, shame	2.	
		Other	3.	4.	
	Other	Self	5. Sadness	6. Schadenfreude	
		Other	7. Sympathy, pity	8.	
	Third party	Self	9. Sadness	10. Schadenfreude	
		Other	11. Sympathy	12.	
		Third party	13. Dislike	14. Liking	
	Relational structure Other's status adequate	Self	Self	15.	16. Shame, self-disgust
			Other	17.	18.
		Other	Self	19.	20.
			Other	21. Admiration	22. Envy
Third party		Self	23.	24.	
		Other	25.	26. Envy	
		Third party	27.	28. Dislike	

Bei der Analyse der folgernden Emotionen nimmt Kemper sich nur noch den im folgenden genannten strukturellen Beziehungsveränderungen an:

- 1.) Der übertriebenen Macht- bzw. Statusposition als Ausgangspunkt einer Beziehung, der als Interaktionsergebnis ein Verlust dieser Position folgt.
- 2.) Der angemessenen Macht- bzw. Statusposition als Ausgangspunkt, der als Interaktionsergebnis ein Verlust oder aber eine Verbesserung dieser Position folgt.
- 3.) Der ungenügenden Macht- bzw. Statusposition als Ausgangspunkt, der als Interaktionsergebnis eine Verbesserung dieser Position folgt.

Kemper wählt diese Realitätsausschnitte für seine Analyse, da die Gegensätzlichkeit der Beziehungsentwicklungen sehr reizvoll im bezug auf die daraus resultierenden Emotionen erscheint.⁸⁴

Außerdem nimmt Kemper an, daß, abhängig von Egos Einstellung, Alter gegenüber unterschiedliche folgernde Emotionen entstehen. In sozialen Beziehungen sind Macht- und Statusverteilungen nach Kempers Literaturrecherche immer mit einer bestimmten Einstellung Alter gegenüber verbunden, die er als "*liking*" oder aber "*disliking*" bezeichnet. Ob Ego Alter mag hängt danach davon ab, ob Alter Ego die als angemessen erachtete Menge an Status erweist und seine Machtressourcen Ego gegenüber nicht übertrieben unter Beweis stellt.⁸⁵

Unter Berücksichtigung der soeben beschriebenen Prämissen soll nun im folgenden dargestellt werden, wie Kemper sich die Entstehung von resultierenden Emotionen als Reaktion auf ein Interaktionsergebnis innerhalb einer sozialen Beziehung vorstellt. Um den Gedankengang Kempers hierzu verdeutlichen zu können, werden zwei mögliche Arten von Interaktionsergebnissen innerhalb von sozialen Beziehungen beispielhaft dargestellt. Zum einen soll

- der Machtverlust aus einer übertriebenen Ausgangsposition und zum anderen
- der Statusverlust aus einer angemessenen Ausgangsposition

heraus detaillierter betrachtet werden. Auf diese Weise wird einerseits die *Entstehung* einiger bedeutender *folgender Emotionen verdeutlicht*, die auch in einigen anderen Beziehungskonstellationen auftreten können (*siehe Tabellen 1.1-1.6.*). Andererseits wird

⁸⁴ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 80-84

⁸⁵ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 83

dem Leser durch diese Emotionsherleitungsdarstellung aber auch die Möglichkeit gegeben, die Entstehung derjenigen Emotionen, die in dieser Arbeit nicht näher betrachtet sondern nur tabellarisch aufgeführt werden, selbst nachvollziehen zu können.⁸⁶

An dieser Stelle muß noch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß bei der Betrachtung der Entstehung von folgernden Emotionen immer darauf zu achten ist, daß dieses *Gefühl auf Ego selbst oder Alter bezogen* sein kann!

1. Beispiel:

soziale Dimension:	Machtposition Egos
Beziehungsstruktur:	übertriebene Machtposition Egos
strukturelle Emotion:	Schuldgefühl
Interaktionsergebnis:	Machtverlust seitens Ego

Folgernde Emotionen Egos sich selbst gegenüber bei Eigenverschulden von Ego:

Für den Fall, daß Ego sich für seinen Machtverlust selbst verantwortlich sieht und er Alter mag, wird er *sich selbst gegenüber* ein Gefühl der *Rechtschaffenheit* empfinden. Dies Gefühl beschreibt zum einen Egos *Erlösung von dem Schuldgefühl*, das sich zuvor aufgrund des übertriebenen Gebrauchs seiner Macht eingestellt hatte. Diese Art der negativen Selbstbewertung kann nun wieder aufgehoben werden, da Ego durch seine selbstherbeigeführte Machtreduzierung wieder zu den akzeptierten moralischen Werten zurückgekehrt ist. Außerdem spürt Ego nun gleichermaßen *von Angst erlöst* zu werden, die er bisher empfunden hat, da er Vergeltungsakte von seiten Alters wegen seines exzessiven Machtgebrauchs für wahrscheinlich gehalten hatte. Dies belegt Kemper mit Studien, die in den sechziger und siebziger Jahren in den USA Schuldgefühle und Angst bei Personen herausgefunden hatten, die einer anderen Person Schaden zugefügt hatten, was als exzessiver Machtgebrauch gedeutet wurde. Das Schuldgefühl regte zu sühnendem Verhalten an, um dadurch ein positives Gefühl der Erlösung bzw. Rechtschaffenheit zu erlangen. Wenn Ego seine Machtposition also selbst reduziert, so empfindet er Rechtschaffenheit, da er Alter auf diese Weise Ressourcen zukommen läßt, die dieser bisher schmerzlich vermißt hat und ihm moralisch zugestanden hätte. Somit stellt sich bei Ego aufgrund seiner eigenen Machtreduzierung ein Gefühl der Rechtschaffenheit als folgernde Emotion ein, da diese

⁸⁶ Eine ausführlichere Darstellung der von Kemper aufgeführten Beziehungskonstellationen mit den daraus resultierenden folgernden Emotionen hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt, kann aber bei Kemper anhand detaillierterer Ausführungen nachvollzogen werden. Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., Chapter 6, p. 98-145

Beziehungsstrukturveränderung moralisch erforderlich erscheint und dadurch der sozialen Beziehung zu einem Neuanfang verhilft.⁸⁷ (Siehe auch Tabelle 1.1.)

Wenn Ego Alter nicht mag, so bewirkt die Machtreduzierung, die maßgeblich aus Furcht vor dem als böswillig eingeschätzten Gegenüber resultiert, auf Egos Seite wiederum ein Gefühl der *Rechtschaffenheit sich selbst gegenüber*, allerdings *in* einem noch *intensiverem Ausmaß*, als im zuvor genannten Fall. Den Grund hierfür sieht Kemper darin, daß Ego sich erheblich mehr überwinden bzw. eine erheblich größere Anstrengung aufbringen muß, um Alter gegenüber seine Machtposition zu reduzieren und deswegen nach der tatsächlichen Durchführung dieser Beziehungsveränderung ein intensiveres Gefühl der Rechtschaffenheit empfindet. Diesen Sachverhalt belegen auch die von Kemper bereits angeführten amerikanischen Studien aus den fünfziger und sechziger Jahren.⁸⁸ (Siehe auch Tabelle 1.1.)

Folgernde Emotionen Alter gegenüber bei Eigenverschulden von Ego:

Neben den Gefühlen, die Ego in dieser Beziehungskonstellation auf sich selbst bezieht, betrachtet Kemper aber auch die Gefühle, die Ego Alter gegenüber empfindet, wenn er ihm gegenüber seine Machtposition reduziert.

Soweit Ego Alter bisher gemocht hat, wird sich dann als folgernde Emotion ein *gesteigertes Sympathiegefühl Alter gegenüber* einstellen, sobald Ego seine Machtausübung eingeschränkt hat. Der Grund für das gesteigerte Sympathiegefühl Alter gegenüber liegt darin begründet, daß Ego durch seine Machtreduzierung *Schuld- und Angstgefühle verringern* kann, die Folge seiner zuvor exzessiven Machtausübung waren. Er hat sich unmoralisch verhalten und mußte Egos Rache fürchten. Aufgrund der nun erfolgten Regulierung der Machtbeziehung steigt Egos Selbstwert jedoch wieder und die negativen Gefühle werden weniger stark empfunden. Ego sieht Alter nun als verantwortlich für diese positive Gefühlswendung an und bringt ihm deswegen als folgernde Emotion ein gesteigertes Sympathiegefühl entgegen.⁸⁹

Aber auch für den Fall, daß Ego Alter nicht mag, kann damit gerechnet werden, daß die Reduzierung Egos übersteigelter Machtposition zu einer wenn auch nur *leichten Sympathiesteigerung Alter gegenüber* als folgernde Emotion führt. Denn Ego sieht sich moralisch handeln, wenn er seine Machtposition selbst einschränkt und hierdurch kann dann sein Selbstwert auch wieder höher angesiedelt werden. Dies bewirkt dann eine positive

⁸⁷ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 114

⁸⁸ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 114-115

⁸⁹ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 115

Gefühlswendung bei Ego (*Befreiung von Angst- und Schuldgefühlen*), mit der Alter in Zusammenhang steht und die ein leichtes Sympatiegefühl ihm gegenüber erzeugt.⁹⁰

(Siehe auch Tabelle 1.1.)

Folgernde Emotionen Egos sich selbst gegenüber bei Fremdverschulden durch Alter:

Kommen wir nun zu dem Fall, in dem die zuvor beschriebene Beziehungsveränderung als von Alters Seite hervorgerufen betrachtet wird. Soweit Ego Alter mag, wird er sich selbst gegenüber *gemischte Gefühle* empfinden. Eine Machtreduzierung auf Seiten von Ego, die durch Alter verursacht wurde, erfolgt nicht freiwillig oder reuevoll wie zuvor, sondern hat einen gewissen Zwangscharakter, weil Ego fremdbestimmt wird. Selbst wenn Ego Alter mag, da dieser Ego bisher in der Regel genügend Status gewährt und seine Machtressourcen ihm gegenüber nur in geringem Maße einsetzt hat, so wird sich als folgernde Emotion dieser Beziehungsveränderung eine gemischte Empfindung einstellen. Da Ego sich als fremdbestimmt betrachtet und diese Fremdbestimmung mit einem Nachteil verbunden ist, der eine Positionsverschlechterung mit sich bringt, wird Ego einerseits eine widerstrebende Haltung gegenüber der Machtreduzierung einnehmen. Andererseits aber resultiert aus dieser Beziehungsveränderung, wie bereits gesehen, auch eine Schuld- und Angstreduzierung, da die Beschränkung einer übertriebenen Machtposition die Selbstachtung Egos stärkt und unter der hier vorliegenden Beziehungskonstellation trotz der widerstrebenden Haltung Egos, dessen positive Einstellung Alter gegenüber unterstreicht. Diese gegensätzlichen Einstellungen führen zu gemischten folgernden Emotionen wie: *Widerstand* bzw. *Auflehnung*, verbunden mit *Ärger* in bezug auf den von Alter ausgelösten Machtverlust; *Erlösung von Schuldgefühlen*; ein *leichtes Angstgefühl*, das mit dem Machtverlust verbunden ist, zumal dann, wenn die vorherige Machtposition unberechtigt war; diese Angst wird jedoch dadurch gering gehalten, daß Ego Alter mag und darauf hofft, daß Alter sich, trotz der gewonnenen Machtressourcen, ihm gegenüber korrekt verhalten wird.⁹¹

Für den Fall, daß Ego Alter jedoch nicht mag, kann erwartet werden, daß Egos folgernden Gefühle sich selbst gegenüber wie folgt beschrieben werden können: Sein *Widerstandsgefühl* gegen die Machtreduktion wird noch *stärker* ausfallen als im vorherigen Fall, da ein Machtverlust Egos eine Machtzunahme auf Seiten von Alter und damit auch Gefahr bedeutet. Gleichzeitig zeichnet sich hier aber auch ein leichtes Gefühl der

⁹⁰ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 116-117

⁹¹ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 117-121

Erleichterung ab, da aufgrund der Machtreduktion das eigene wenn auch nur schwach ausgebildete Schuldgefühl abnimmt.⁹²

(Siehe auch Tabelle 1.1.)

Folgernde Emotionen Alter gegenüber bei Fremdverschulden durch Alter:

Für den Fall, daß Ego Alter jedoch mag, werden seine Gefühle in bezug auf Alter überwiegend wie folgt ausfallen: *Scham* tritt Alter gegenüber auf, da Ego durch die fremdbewirkte Machtreduzierung als unredlich entlarvt wurde. Ego hat sich anders verhalten, als es erwartet wurde.

Exzessiver Machtgebrauch gilt, wie wir bereits gesehen haben als nicht moralisch und somit wird durch diese Art des Machtverlustes auch ein Statusverlust bewirkt, da Egos Charakter bisher falsch eingeschätzt wurde. Der Status eines Menschen entspricht nämlich auch immer der Beurteilung seines Charakters und wenn jemand sein Handeln an jemand anderem freiwillig ausrichtet, so tut er dies, weil er bei dieser Person bestimmte Charaktereigenschaften vermutet, die ihm zusagen, wodurch er seinem Gegenüber ein bestimmtes Maß an Status gewährt. Wenn jedoch auf einmal der übersteigerte Machtgebrauch Egos Alter gegenüber sichtbar wird und Alter diesen einschränkt, so entsteht bei Ego Scham gegenüber Alter. Scham ist immer als ein Gefühl zu werten, das verdeutlicht, daß in unangemessener Weise Statusbekundungen abverlangt worden sind, die von anderen aufgedeckt wurden als Statusdiskrepanzen. Da Ego Scham empfindet sieht auch er eine Statusdiskrepanz vorliegen, was zur Folge hat, daß mit der durch Alter herbeigeführten Machtreduzierung Egos auch dessen bisherige Statusposition herabgesetzt, verringert wird, als notwendige Nachkorrektur unangemessener Beziehungsverhältnisse. Dieser Statusverlust erzeugt bei Ego in bezug auf Alter zusätzlich noch *Ärger* (dies wird später, wenn wir uns der Statusdimension zuwenden, noch genauer dargestellt). Außerdem entsteht aber auch *Furcht* bzw. *Angst*, da Alter in der Lage ist Egos Machtposition zu beeinflussen. Egos Machtverlust bedeutet nämlich zugleich auch, daß Alter nun über mehr Macht verfügt als Ego und damit sieht Ego sich Alter und seinem Machtpotential (wie z.B. Zwang, Gewalt etc.) ausgeliefert. Da Ego Alter aber mag, was bedeutet, daß Alter Ego bisher ausreichend Status gewährt hat und seine Macht angemessen genutzt hat, können sowohl der Ärger als auch die Furcht durch diese Erfahrung abgemildert werden, so daß anstelle von Ärger eine

⁹² Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 121-122

Art *Irritation* entstehen kann und anstelle von Furcht eher eine Art *Unbehagen* bzw. *Unruhe* als folgernde Emotionen.⁹³

Für den Fall, daß Ego Alter jedoch nicht mag, so stellen sich, aufgrund des fremdverschuldeten Machtverlustes, bei Ego *Alter gegenüber* nun Angst und Furcht ein, die nicht abgeschwächt werden, da Alter bisher seine Machtressourcen scheinbar immer versucht hat, übertrieben einzusetzen und er Ego außerdem in der Vergangenheit nicht ausreichend Status gewährt hat. Da Ego Alter nicht mag, hat er Alter ohnehin bisher nur schlechte Absichten unterstellt, was Egos Position Alter gegenüber sehr unsicher gemacht hat und dies noch deutlicher herausstellt, sobald Egos Machtposition durch Alter reduziert worden ist. Die beiden Emotionen Angst und Ärger bewirken insgesamt ein folgerndes *Gefühl des Haßes*.⁹⁴

(Siehe auch Tabelle 1.1.)

Folgernde Emotionen Egos sich selbst gegenüber bei Fremdverschulden durch einen
Dritten:

Für den Fall, daß Egos Machtreduzierung jedoch von einem Dritten (zu begreifen als eine reale Person oder Personengruppe oder auch als imaginierter Akteur) zu Gunsten von Alters Machtposition herbeigeführt worden ist, und Ego Alter mag, so stellen sich vermutlich Ego selbst gegenüber dieselben folgernden Emotionen bei Ego ein, die dieser empfindet, wenn Alter der Akteur ist, nämlich *Erlösung von Schuldgefühlen* und *Widerstand* gegen die Positionsveränderung.⁹⁵

Wenn Ego Alter hingegen nicht mag, so könnte sich das Widerstandsgefühl bei Ego verstärken, was seine Machtverringering betrifft.⁹⁶

(Siehe auch Tabelle 1.1.)

93 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 122-124

94 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 124-125

95 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 125-126

96 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 126

Folgernde Emotionen Alter gegenüber bei Fremdverschulden durch einen Dritten:

Für den Fall, daß ein Dritter die Machtreduzierung von Ego bewirkt hat, um Alter damit einen Vorteil zu verschaffen, und Ego Alter bisher gemocht hat, entsteht auf Seiten von Ego Alter gegenüber eine leichte emotionale *Irritation*.⁹⁷

Wenn aber Ego Alter nicht mag, dann können sich Alter gegenüber *Angst* und *Ärger* einstellen. In diesem Fall können Alter und der Dritte als Komplizen in einem Komplott gegen Ego erscheinen und damit Angst bei Ego bewirken. Der Ärger hingegen entsteht in verstärktem Maße, weil Alter, der ohnehin nicht von Ego gemocht wird, auch noch der Nutznießer von Egos Machtdefizit ist, ohne selbst aktiv geworden zu sein und Ego Alters neue Beziehungsposition deswegen als nicht gerechtfertigt betrachtet.⁹⁸

(Siehe auch Tabelle 1.1.)

Folgernde Emotionen einem Dritten gegenüber bei Fremdverschulden durch einen Dritten:

Die Emotionen, die Ego der Dritten Partei gegenüber empfindet entsprechen denen, die wir zuvor betrachtet haben, als Alter der Verursacher für Egos Machtverlust war. (Siehe auch Tabelle 1.1.)

Aufgrund dieses speziellen Einblicks in die Entstehung folgender Emotionen, als Folge von unmittelbaren Machtinteraktionsergebnissen, soll dem Leser das nötige Verständnis für die Entstehung dieser Emotionen vermittelt worden sein. Die Emotionen, die innerhalb der Machtdimension durch weitere Konstellationsvariationen entstehen können, sollen deshalb hier nicht im Detail weiter nachvollzogen werden, sondern können den Tabellen, die Kemper hierzu aufgestellt hat, entnommen werden (siehe Tabellen 1.1. bis 1.2).

In dem zuvor bereits angekündigten zweiten Beispiel, soll nun im folgenden die Entstehung von folgernden Emotionen im Bereich von Egos Statusdimension dargestellt werden, als Folge unmittelbarer Interaktionsergebnisse in dieser Dimension. Hierbei wird den Emotionen Ärger, Sympathieempfinden und Schadenfreude besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da dieser Art der Emotionen noch nicht betrachtet worden sind in ihrer Entstehung. Alle anderen folgernden Emotionen innerhalb der Statusdimension können

⁹⁷ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 126

⁹⁸ Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., pp. 126-128

anhand der bisher bereits dargestellten folgernden Emotionen in ihrer Entstehung abgeleitet werden, da sie einander entsprechen oder einander sehr ähnlich sind.

2. Beispiel:

2a)	soziale Dimension:	Statusposition Egos
	Beziehungsstruktur:	angemessene Statusposition Egos
	strukturelle Emotion:	Glück
	Interaktionsergebnis:	Statusverlust seitens Ego

Folgernde Emotionen Alter gegenüber bei Verschulden durch Alter:

Für den Fall, daß Ego einen Statusverlust als Folge einer Interaktion hinnehmen muß, so ist hiermit gemeint, daß Ego sich als beleidigt oder mißachtet betrachtet, weil ihm die von Alter erwartete Aufmerksamkeit bzw. erwarteten Gunstbeweise nicht erbracht worden sind. Mit anderen Worten es hat hier eine Verletzung erwarteter Rollennormen stattgefunden. Wenn Ego einen solchen Statusverlust durch Alter verursacht sieht, bewirkt diese Statusverweigerung *Erstaunen*, wodurch letztlich *Ärger* als folgernde Emotion ausgelöst wird.

Ebenso wie in der zuvor betrachteten Machtdimension wirkt sich die Tatsache, ob Ego Alter mag oder nicht auch erheblich in der Dimension des Status auf die entstehenden Emotionen aus. Wenn Ego alter nicht mag, so erwartet Ego sozusagen nicht ernsthaft, daß Alter ihm den angemessenen Status gewährt. Wenn Ego Alter aber bisher mochte und nun über die Interaktion feststellt, daß dieser seinen Erwartungen doch nicht entspricht, so ist der aus dieser Interaktion folgernde Ärger noch um ein Vielfaches größer als wenn Ego Alter nicht mag. Je größer die Differenz zwischen der Erwartung seitens Ego und dem tatsächlichen Interaktionsergebnis und ja stärker damit das Erstaunen bzw. die Irritation ausfällt, desto ausgeprägter gestaltet sich demnach das Ausmaß des entstehenden *Ärgers*, der in dieser Statusbeziehungskonstellation die dominierende Emotionsform darstellt, sich aber in ihrer Intensität von Fall zu Fall unterscheidet.⁹⁹

(Siehe auch Tabelle 1.4.)

⁹⁹ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 128-132

2b) soziale Dimension:	Statusposition Egos
Beziehungsstruktur:	ungenügende Statusposition Egos /bzw. ausreichende Statusposition Egos
strukturelle Emotion:	Depression / bzw. Glück
Interaktionsergebnis:	Statusgewinn seitens Ego

Folgernde Emotionen Alter gegenüber bei Verschulden durch Alter:

Wenn Alter als Verursacher von Egos Statusgewinn betrachtet wird, unabhängig davon, ob Egos Status zuvor ausreichend oder aber ungenügend war, so ist Ego von Alters guten Absichten überzeugt und empfindet ihm gegenüber ein positives Gefühl der *Sympathie* für diese Tat. Ein Statusgewinn drückt sich in diesem Fall dadurch aus, daß Alter Ego mehr Gunstbeweise erbringt als bisher üblich und damit kommt in Alters Handlung eine höhere Schätzung der Person Egos zum Ausdruck, die einen Statusgewinn vermittelt.¹⁰⁰

(Siehe auch Tabelle 1.4.)

2c) soziale Dimension:	Statusposition Alters
Beziehungsstruktur:	übertriebene Statusposition Alters /bzw. ausreichende Statusposition Alters
strukturelle Emotion:	Erstaunen, Ärger / bzw. Glück
Interaktionsergebnis:	Statusverlust seitens Alter

Folgernde Emotionen Ego sich selbst gegenüber bei Verschulden durch Alter oder durch einen Dritten:

Zuletzt soll noch die Entstehung der Emotion der *Schadenfreude* beschrieben werden. Sie beschreibt die Freude, die Ego empfindet, wenn Alter ein Mißgeschick widerfahren ist. So entsteht Schadenfreude z.B. in dem Fall, wenn der Status, der Alter bisher erwiesen worden ist, Ego als übertrieben erschienen und aufgrund einer Interaktion dieser Status durch Alter selbst oder einen Dritten reduziert worden ist. Soweit Ego Alter bisher gemocht hat fällt dieses Gefühl jedoch nicht so stark aus, als wenn Ego Alter bisher nicht gemocht hat.

100 Vgl. Th. D. Kemper: a.a.O., p. 132

Das Gefühl der Schadenfreude entsteht aber auch in dem Fall, wenn Alter seinen Status selbst aus einer angemessenen Position heraus innerhalb einer Interaktion reduziert hat und Ego Alter nicht mag. Dies läßt sich folgendermaßen erklären: Ego hat Alter bisher nicht gemocht, da ihm dieser seinerseits bisher scheinbar nicht genug Anerkennung gewährt hat. Nun aber, da Alter seine eigene Statusposition selbst reduziert hat, sieht Ego dies als Genugtuung seiner eigenen Position gegenüber an und es entsteht ein Gefühl der Schadenfreude, zumal Alter diese Positionskorrektur unfreiwillig herbeigeführt hat.¹⁰¹

(Siehe auch Tabelle 1.5. und 1.6.)

An dieser Stelle soll die Darstellung Kempers Theorie der Emotionsentstehung als abgeschlossen betrachtet werden.

Nachdem wir uns mit der Auffassung Kempers beschäftigt haben, die eine Möglichkeit bietet, Emotionen in ihrer Entstehung als Ergebnis sozialer Beziehungen detaillierter zu betrachten, soll nun noch kurz darauf eingegangen werden, warum wir uns mit diesem emotionssoziologischen Ansatz nicht begnügen, sondern noch eine Modifizierung vornehmen wollen, um uns später der Analyse von Mobbingfällen in Organisationen zuwenden zu können.

2.1.3.) Modifizierung des emotionssoziologischen Ansatzes Theodore D. Kempers

Der emotionssoziologische Ansatz Kempers sieht bei der Emotionsentstehung eine zentrale Rolle der Physiologie zukommen. Wie schon erwähnt stellt sie Kempers Auffassung nach die Vermittlungsinstanz zwischen sozialen Beziehungsstrukturveränderungen und entsprechenden Emotionen dar, d.h., wenn die Ursache der Entstehung und Veränderung von spezifischen Emotionen in spezifischen Veränderungen der Sozialstruktur begründet ist, so wird die Vermittlung der beiden Ebenen über eine entsprechende hormonelle Steuerung hergestellt.

Diese Bedeutung der Physiologie in Kempers Konzept ist in der soziologischen Literatur, insbesondere von den Anhängern des symbolischen Interaktionismus, heftig kritisiert worden. Sie werfen Kemper vor, daß sein Konzept deswegen nicht überzeugend sei, da die Bezugsquellen, auf die er sich bezieht, völlig veraltet und zu undifferenziert seien. Die Physiologie spielt sicherlich eine Rolle bei der Emotionsentstehung, aber ihren Stellenwert sieht diese soziologische Schule anders gewichtet. Den Interaktionisten erscheint es sehr viel

¹⁰¹ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 133

wahrscheinlicher, daß für eine Bandbreite von Emotionen eine identische diffuse Erregung vorliegt, die dann, je nach Normen und sozialem Umfeld, unterschiedlich attribuiert wird. Empirische Studien können sogar belegen, daß allein eine Attribuierung einer vermeintlichen Erregung schon zu der Entstehung von Emotionen ausreicht¹⁰², so daß also von diesem Standpunkt aus eher die normierte Attribuierung des Individuums, aus seiner sozialen Situation heraus, als eine entscheidende Vermittlungsinstanz von Bedeutung ist und nicht die Physiologie. Diesen Kritikpunkt werden wir zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgreifen. Zunächst ging es hier jedoch nur darum, die Bedeutung der Physiologie in Kempers Emotionstheorie zu relativieren.

Ein weiterer Kritikpunkt bezüglich Kempers Emotionstheorie ist, daß Sozialstruktur in den Dimensionen Macht und Status nicht an sich existiert. Diese Dimensionen sehen die Interaktionisten erst durch die Bedeutungsstiftung der an einer Interaktion beteiligten Akteure entstehen. Soziale Zusammenhänge müssen durch das Nadelöhr der Konstruktionsleistung von einzelnen Gesellschaftsmitgliedern laufen und existieren nicht unabhängig davon. Somit strukturieren dann auch nicht die Dimensionen Macht und Status soziale Zusammenhänge, sondern die an einer Interaktion beteiligten Akteure. Demnach erfassen und definieren Handelnde soziale Situationen in den Kategorien Macht und Status und erst dadurch werden Sozialstrukturen produziert. Da dieser Einwand durchaus berechtigt erscheint, muß der direkte, automatische Zusammenhang zwischen Sozialstruktur und der Entstehung spezifischer Emotionen modifiziert werden. Dieser Auffassung folgend müßte die Interpretationsleistung der Handelnden als vermittelndes Element betrachtet und damit Kempers Emotionstheorie modifiziert werden. Demnach müßte dann jeder von Kemper vollzogene Gedankengang im Hinblick auf die Entstehung einer Emotion um den Vorsatz: "Wenn Handelnde eine soziale Situation in den Kategorien Macht und Status interpretieren ..." ergänzt werden. Auf diese Weise würden Emotionen dann entstehen, weil Ego eine soziale Situation derart interpretiert, daß er in ihr seine Machtposition oder aber seine Statusposition als angemessen, unangemessen oder übertrieben empfindet und hiermit einhergehend Gefühle entstehen.¹⁰³ Wenn Alter Ego z.B. auf der Straße nicht grüßt, obwohl er direkt an Ego vorbeigeht und diesen kennt, so kann Ego diese Situation dahingehend interpretieren, daß Alter ihn nicht seinem Status angemessen behandelt. Das bedeutet dann, daß Ego seine Statusposition als unangemessen interpretiert, da er nicht die erwartete Gunstbeweisung erhält und aus dieser Interpretation heraus eine entsprechende Emotion entsteht. Um diesen Aspekt gilt es nun Kempers bisher vorgestellte Emotionstheorie zu erweitern und das auf diese Weise modifizierte Modell für die später vorzunehmende Mobbing-Analyse als einen theoretischen Grundpfeiler anzunehmen.

¹⁰² Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 136-138

¹⁰³ Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 131-142

Diese modifizierte Form von Kempers Emotionstheorie kann aber eben nur als ein Grundpfeiler für ein Gesamtkonzept einer Emotionssoziologie betrachtet werden, da Emotionen hier nur als Ergebnisse sozialer Beziehungen gedeutet werden. Wie wir aber schon zu Beginn dieser Arbeit festgestellt haben, gibt es über diese Einbindungsform der Emotionen in die soziale Wirklichkeit hinaus noch weitere Einbindungsformen, die wir in den folgenden Kapiteln darstellen wollen. Erst die Zusammenfassung dieser Theorieansätze ergibt einen brauchbaren Ansatz für ein Gesamtkonzept einer Emotionssoziologie mit dem empirisch gearbeitet und dadurch Realität abgebildet werden kann.

2.2.) Die kulturelle Anbindung der Emotionen

Bisher haben wir betrachtet, wie Emotionen als Ergebnis sozialer Beziehungen bei einzelnen Gesellschaftsmitgliedern entstehen können. Die Frage, die sich nun stellt ist, was bewirken Emotionen bei dem Individuum und in welchem Verhältnis stehen Emotionen zur Gesellschaft?

2.2.1.) Der individuelle Umgang mit den Emotionen

Wenn man danach fragt, was Emotionen bei dem Individuum bewirken, so findet sich in der Emotionsforschung im Bereich der Psychologie die Annahme von Frijda¹⁰⁴, wonach Menschen Emotionen nicht nur "haben", sondern auch mit ihnen umgehen. Emotionen unterliegen demnach teils unbewußt aber auch teils bewußt regulativen Prozessen. In diesem Zusammenhang wird dann von Emotionsregulation bzw. Emotionsbewältigung gesprochen, womit diejenigen Mechanismen beschrieben werden, mit denen in Emotionen eingegriffen wird, wenn eine Situation in ein Ungleichgewicht zwischen Anforderung und Reaktionsvermögen gerät und damit "Streß" im relationalen Verständnis vorliegt.¹⁰⁵ Somit kann es also scheinbar durchaus vorkommen, daß soziale Situationen Emotionen hervorrufen können, die Unbehagen vermitteln und bewältigt werden müssen. Zu den vorrangig untersuchten Belastungsemotionen gehören Trauer, Angst und mittlerweile auch Ärger.¹⁰⁶ Im folgenden soll es nun darum gehen zu klären, welche Formen der

¹⁰⁴ Vgl. N. Frijda: *The emotions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986

¹⁰⁵ Vgl. z.B. R. S. Lazarus: *Emotion and adaption*, Oxford University Press, New York, 1994; R. S. Lazarus, S. Folkman: *Stress, appraisals, and coping*, New York, 1984

¹⁰⁶ Vgl. L. Laux, H. Weber: *Bewältigung von Emotionen*, in: K. R. Scherer (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie, Psychologie der Emotionen*, Göttingen, 1990, S. 560-629; H.W. Krohne, C. W. Kohlmann: *Persönlichkeit und Emotion*, in: K. R. Scherer (Hrsg.): *Enzyklopädie der Persönlichkeit, Psychologie der Emotion, Psychologie der Emotion*, Göttingen, 1990, S. 486-559; H. Weber: *Ärger, Psychologie einer alltäglichen Emotion*, München/Weinheim, 1993

Emotionsbewältigung bisher in der Psychologie bekannt sind und welche Funktionen die Emotionsbewältigung für das Individuum hat oder anders ausgedrückt, wozu die Emotionsbewältigung dient, welches Ziel sie hat:

Formen der Emotionsbewältigung

In der wissenschaftlichen Literatur aus dem Bereich der Psychologie werden folgende Formen der Emotionsbewältigung unterschieden: Intrapsychische, aktionale und expressive Bewältigungsformen, wobei darauf hingewiesen werden muß, daß in der Realität oftmals eine Verflechtung aller drei Bewältigungsformen vorliegt.

Die *intrapsychische Bewältigungsformen* umfassen kognitive Prozesse bei der Wahrnehmung und Interpretation von Belastungssituationen. Hierbei geht es um die Art und Weise, wie ein Ereignis gesehen und interpretiert wird. Dahinter steckt die Prämisse subjektiver Streßtheorien, daß Ereignisse nicht an sich belastend sind, sondern durch subjektive Ereigniskonstruktion produziert werden:

Eine Möglichkeit der Wahrnehmung ist die *defensive Wahrnehmung* und / oder *defensive Interpretation* von Situationen. Hierbei soll eine potentielle oder faktische Bedrohung vom Eindringen in das Bewußtsein abgehalten werden wie z.B. über Verdrängung. Oder aber die wahrgenommene Bedrohung wird abgeschwächt wie z.B. durch Bagatellisierung bzw. Rationalisierung. Desweiteren gibt es aber auch die Möglichkeit, der Konfrontation z.B. durch Ablenkung oder Tagträume auszuweichen.¹⁰⁷

Eine andere Möglichkeit der intrapsychischen Bewältigungsformen ist die *mildernde Interpretation*. Hierzu gehören positive Uminterpretationen von Situationen, Glaube, Hoffnung und Humor.¹⁰⁸

Außerdem gibt es aber auch noch die Möglichkeit, die eigene Person bzw. die Beziehung zwischen einem Ereignis und der eigenen Person in den Mittelpunkt von intrapsychischen

¹⁰⁷ Defensive Reaktionen müssen aber nicht auf den intrapsychischen Modus beschränkt bleiben. Sie können auch aktional sein wie z.B. bei der direkten Vermeidung von Situationen oder dem Trinken von Alkohol. Damit besteht ein fließender Übergang zwischen den analytisch unterschiedenen Bewältigungsformen. Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, Stuttgart, 1993, S. 16

¹⁰⁸ Aber auch in diesem Fall können fließende Übergänge auftreten und zwar in bezug auf den Bereich der defensiven Bewältigung. Die positive Interpretation einer Belastung kann durchaus auch realitätsverzerrend sein. Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., S. 16

Bewältigungsformen zu stellen. Die hier angesprochenen Bewältigungsformen sind z.B. Selbstbeschuldigungen, Selbstmitleid oder auch im positiven Sinne die Selbstaufwertung.¹⁰⁹

Die **aktionalen Bewältigungsformen** beinhalten beobachtbares Verhalten. Dazu gehören problemlösungsbezogenes Handeln, aggressive Reaktionen, das Bemühen um soziale Unterstützung, Entspannungstechniken und die aktive Vermeidung (die soziale Abkapselung; der Konsum von "Genußmitteln" wie z.B. Zigaretten und Alkohol; sowie der Gebrauch von Pharmaka).¹¹⁰

Die **expressiven Bewältigungsformen** umfassen Formen des Emotionsausdrucks. Bisher wurden in der wissenschaftlichen Literatur allerdings nur drei Ausdrucksformen berücksichtigt:

- 1.) Der agitierte Gefühlsausbruch, der meist dem Formenkreis der Aggression zugeordnet wird.
- 2.) Der offene Ausdruck von Gefühlen, der aber in der Regel nicht weiter spezifiziert wird.
- 3.) Die Unterdrückung / Kontrolle von Emotionen.¹¹¹

Nachdem die Formen der Emotionsbewältigung nun dargestellt worden sind, die den Menschen zur Verfügung stehen, soll im Anschluß dazu übergegangen werden, eine Erklärung dafür zu finden, welche Funktionen diese Bewältigungsformen haben:

Bewältigungsfunktionen

Kommen wir nun zu den grundlegenden Funktionen, die der Emotionsbewältigung zugeschrieben werden. Die Psychologie unterscheidet vor allem drei Funktionen zu denen die Emotionsbewältigung dienen sollen. Zum einen geht es darum, über die verschiedenen Formen der Emotionsbewältigung emotionalen Disstress zu regulieren, also unangenehme Emotionen möglichst loszuwerden, was Emotionsregulation bedeutet. Eine weitere Funktion liegt darin, Änderungen der gestörten Person-Umwelt-Beziehung, oft global als "Problemlösungen"¹¹² bezeichnet, vornehmen zu können und die dritte Funktion, die ermittelt werden konnte, liegt in dem Schutz des Selbstwertes.¹¹³

109 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., 1993, S. 17

110 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S. 17

111 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S. 16

112 Es geht hierbei jedoch nur um die Bewältigung der unmittelbar vorliegenden Situation aus individualistischer Sicht, die als unangenehm empfunden wird.

113 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O.,

Bisher sind damit jedoch nur individuumszentrierte Aspekte der Emotionsbewältigung angesprochen worden, die die reale Emotionsbewältigung allerdings nur verkürzt darstellen. Über diese Aspekte hinaus kann aber zusätzlich noch davon ausgegangen werden, daß ein Individuum auch die Absicht haben kann, aktuelle soziale Interaktionen und längerfristige Beziehungen zu regulieren, um Emotionen bewältigen zu können, die, wie wir bereits gesehen haben, sich als Resultat solcher sozialen Zusammenhänge ergeben können. Damit setzt sich das Individuum dann bei seiner Emotionsbewältigung auch in Beziehung zu seiner Umwelt.¹¹⁴

Somit können vier Zielfacetten im Bereich der Emotionsbewältigung eines jeden Individuums ausgemacht werden:

- 1.) Die Problem- bzw. die Situationsregulation
- 2.) Die Emotionsregulation
- 3.) Die Regulation des Selbst
- 4.) Die Regulation von Interaktion und Beziehung

Jeder der vier Zielfacetten können nun theoretisch wiederum mehrere Subkategorien zugeordnet werden, über die sich konkrete Bewältigungsziele ableiten lassen.

Die Facette der *Emotionsregulation* umfaßt die Regulation von insgesamt fünf Komponenten, die nach aktuellem Verständnis in unterschiedlichem Umfang an der Konstituierung einer Emotion beteiligt sind. Diese Komponenten sind physiologische Reaktionen, Handlungsimpulse, kognitive Situationsbewertungen, expressive Reaktionen und das Gefühl selbst.

Der Facette der *Situationsregulation* werden theoretisch vier Zielkategorien zugeordnet. Zum einen wird die aktive Änderung der Situation angestrebt oder aber die eigene Anpassung an die Situation, weiterhin kann angestrebt werden, den "*status quo ante*" zu erhalten oder aber es kann auch generell angestrebt werden, die Auseinandersetzung mit der Situation zu vermeiden.

Die Facette *Selbstregulation* bezieht sich zum einen auf das Selbstkonzept im Sinne der internen Repräsentation der eigenen Person und zum anderen bezieht sie sich auf die bewertende Einstellung gegenüber dem Selbstkonzept bzw. mit anderen Worten ausgedrückt auf das Selbstwertgefühl. Je nachdem, inwieweit das Selbst angegriffen, bedroht oder

S. 22-25

114 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., S. 25

herausgefordert zu sein scheint, sind als Bewältigungsziele die Wiederherstellung, Erhaltung und Erweiterung von einzelnen Teilen des Selbstwertgefühls definiert.

Die vierte Facette, die sich auf die *Regulation von Interaktionen/Beziehungen* bezieht, umfaßt zum einen die Regulation aktueller, kurzfristiger Interaktionen. In diesem Bereich geht es darum, Feedback zu geben ("Ich will deutlich zum Ausdruck bringen, wie ich mich fühle") oder das Verhalten der anderen über Appelle zu beeinflussen ("Er soll sich betroffen fühlen", "Er soll keine Anforderungen an mich stellen"). Zum anderen kann die Regulation der Interaktion aber auch die Gestaltung längerfristiger Beziehungen bedeuten. Hierbei wird dann als Ziel z.B. der Schutz der Beziehung angestrebt ("Ich will ihn nicht belasten") oder aber deren Demontage ("Ich will die Beziehung beenden", "Der andere soll ein schlechtes Gewissen haben").

Übersichtsschema Nr. 4115

BEWÄLTIGUNGSFUNKTIONEN

<p style="text-align: center;"><u>Emotionsregulation</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Gefühle, das subjektive Empfinden, regulieren- Den Gefühlsausdruck regulieren- Physiologische Erregung und Symptome regulieren- Die kognitive Bewertung der Situation ändern- Handlungsimpulse kontrollieren
<p style="text-align: center;"><u>Situationsregulation</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Situation aktiv verändern- Sich selbst an die Situation anpassen- Den "status quo ante" bewahren- Eine Auseinandersetzung mit der Situation vermeiden
<p style="text-align: center;"><u>Selbstregulation</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Verletztes Selbstwertgefühl und angegriffenes Selbstkonzept wiederherstellen- Selbstwertgefühl und Selbstkonzept schützen und bewahren- Selbstwertgefühl steigern und Selbstkonzept erweitern
<p style="text-align: center;"><u>Interaktionsregulation</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Feedback geben/Befinden und Gefühle rückmelden- Interaktionsbezogene Selbstbilder kommunizieren- Die anderen zu einem gewünschten Verhalten bringen- Interaktion/Beziehung in Frage stellen, demontieren- Interaktion/Beziehung schützen, fördern

Obwohl es aus analytischen Gründen durchaus sinnvoll erscheint, diese vier Zielfacetten isoliert voneinander zu betrachten, so ist jedoch zu vermuten, daß sie in einer realen Bewältigungsepisode weitgehend interdependent sind und ein Individuum durchaus versuchen kann, mehrere Ziele zu erreichen, in denen sich alle vier Facetten wiederfinden.¹¹⁶

Bezogen auf die Erkenntnisse, die die Psychologie zur Bewältigung von Emotionen in Erfahrung gebracht hat, erscheint es im Hinblick auf den soziologischen Ansatz dieser Arbeit als sinnvoll darauf hinzuweisen, daß der Sinn eines solchen Umgangs mit Emotionen nicht nur aus einem individualistischen Blickwinkel betrachtet werden darf, sondern daß mit dieser menschlichen Fähigkeit der Emotionsbewältigung, besonders im Bereich der Interaktions-/Beziehungsregulierung auch gesellschaftliche Funktionen verbunden sein können, die es näher zu betrachten gilt. Da der Mensch darauf angewiesen ist, in den überwiegenden Bereichen unserer Gesellschaft mit anderen Menschen zusammen zu leben, kann angenommen werden, daß der Umgang mit den Emotionen auch dazu dienen kann, die Integration der Individuen in die Gesellschaft zu ermöglichen und damit den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern bzw. zu stabilisieren.

Dazu würde es dann aber gehören nicht nur, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, mit negativen Emotionen umzugehen, die Unbehagen vermitteln, sondern ebenso auch mit positiven Emotionen umzugehen. Aufgrund der Erfahrung jedes einzelnen weiß man, daß nicht zu jeder Zeit in jeder Situation alle vorstellbaren Emotionen gesellschaftlich akzeptiert werden. So stößt z.B. eine traurige Braut in der Regel ebenso auf Unverständnis, wie ein fröhlicher Witwer, was diese Menschen zur Bewältigung ihrer "unangebrachten" Emotionen veranlassen könnte. Dieser Gedankengang ermöglicht somit die soziologisch relevante Frage nach dem gesellschaftlichen Einfluß auf die Emotionen. Die Emotionsbewältigung könnte als Indikator dafür angenommen werden, daß Emotionen als bestimmten sozialen Regeln unterworfen betrachtet werden können, die vorschreiben, welche Emotionen wann empfunden werden dürfen (Emotionsregeln), und damit gleichzeitig einhergehend stellt sich die Frage nach gesellschaftlichen Regeln, die vorschreiben, in welcher Weise Emotionen zu bewältigen sind (Regeln der Emotionsarbeit), d.h. welche Ziele bei der Emotionsbewältigung von Priorität sind. Somit wäre der Umgang mit den Emotionen nicht nur als privater Prozeß zu verstehen, sondern er scheint auch eine gesellschaftliche Funktion zu haben und damit besteht die Möglichkeit, daß der Umgang mit den Emotionen in bestimmten Umfang gesellschaftlich geregelt, vorgeschrieben wird.

¹¹⁶ Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., S. 25-28

Desweiteren drängt sich aber zusätzlich noch die Frage auf, ob auch soziale Regeln vorstellbar erscheinen, die vorschreiben, in welcher Weise Emotionen auszudrücken sind. Um diese zuletzt angeführte Überlegung zur sozialen Normiertheit des individuellen Emotionsausdrucks genauer herausarbeiten zu können, soll nun als nächstes auf die Selbstdarstellung bei der Emotionsbewältigung eingegangen werden. Erst danach wird dann versucht, darzustellen, wie man sich diese emotionsbezogenen Regeln in unserer Gesellschaft als verankert vorstellen kann:

Die Selbstdarstellung bei der Bewältigung von Emotionen

Um die theoretische Überlegung begründen zu können, daß man sich die Existenz von sozialen Regeln vorstellen kann, die vorschreiben, auf welche Art und Weise Emotionen in der Gesellschaft dargestellt werden dürfen, wird nun an dieser Stelle darauf eingegangen, wie mit Emotionen im Bereich der Selbstdarstellung umgegangen wird.

Jedes Individuum ist nach psychologischer Auffassung bestrebt, seiner Umwelt ein bestimmtes Selbstbild von sich zu vermitteln, welches überwiegend seine positiven Eigenschaften herausstellt. Somit bedeutet Selbstdarstellung vom Alltagsverständnis ausgehend, oftmals eine beschönigende Eindruckssteuerung bei den Mitmenschen. Da Emotionen bzw. der Emotionsausdruck in unserer Gesellschaft überwiegend als Indikator von Echtheit und Glaubwürdigkeit gilt¹¹⁷, bietet er sich für die Darstellung des Selbst und damit für überzeugende Mitteilungen über die eigene Persönlichkeit besonders an.¹¹⁸ Somit wäre es möglich die Selbstdarstellung über den Emotionsausdruck zu vermitteln, was von den Psychologen als Emotionsdarstellung bezeichnet wird.¹¹⁹

Die Emotionsdarstellung kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Zum einen gibt es den offenen Ausdruck der emotionalen Befindlichkeit, bei dem Emotion und Ausdruck einander entsprechen. Darüber hinaus bedient sich die Emotionsdarstellung aber auch verschiedenster Formen der Abschwächung, Übertreibung oder qualitativen Modifikationen des Emotionsausdrucks. Ziel dieser Emotionsdarstellungsformen ist es, auf den emotionalen Ausdruck kontrollierend einzuwirken, gleichgültig, ob es hierbei um den Ausdruck authentischer oder nichtauthentischer Emotionen geht. Dieser kontrollierende Eingriff wird,

117 "Von Gefühlen sagen wir, daß sie uns ergreifen, daß sie uns überwältigen. Wir scheinen ihnen ausgeliefert zu sein. Wenn dem so ist, daß wir scheinbar nicht Herr unserer Gefühle sind, dann stellen Gefühlsreaktionen mehr als andere Äußerungen Indikatoren für Echtheit dar." Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., S. 37

118 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S. 37

119 Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S. 39

soweit er durch ein "Leitbild" getragen wird und nicht willkürlich erfolgt, dann auch nicht als Ausdruck, sondern als Darstellung bezeichnet. Somit ist schon an dieser Stelle ein Hinweis darauf auszumachen, daß der Emotionsausdruck, soweit er an Leitbildern orientiert erfolgt, gesellschaftlich normiert sein kann.¹²⁰

Die angeborene Konkordanz von Gefühl und Ausdruck lockert sich im Laufe der Entwicklung des Menschen immer mehr. Im Bereich der Psychologie wird hierzu der Standpunkt vertreten, daß aufgrund einer Kortikalisierung des Nervensystems der Ausdruck der Emotionen zunehmend an Subtilität gewinnen kann, da hiermit einhergehend soziale Instanzen ihren Einfluß stärker auf die Emotionen ausüben können und diese dadurch immer mehr an Instinktähnlichkeit verlieren. Die Ausdruckserscheinung verselbständigt sich somit also von dem ursprünglichen Gefühl, was zu einer freien Verfügbarkeit der Ausdrucksmittel und damit der Möglichkeit der Verstellung führt. So können Emotionen dann maskiert werden, indem eine Emotion gezeigt wird, die man nicht empfindet, außerdem können Emotionen in ihrem Ausdruck abgeschwächt, verstärkt oder auch theatralisch übertrieben werden.¹²¹ Hiermit ist dann jedem Individuum ein umfangreiches Instrumentarium gegeben, um seinen Emotionsausdruck kontrollieren zu können. Dieser Sachverhalt erscheint unter soziologischem Blickwinkel wiederum deshalb so wichtig, da Menschen in der Regel mit anderen Menschen zusammenleben, oder zumindest immer wieder auf andere Menschen stoßen, von denen sie in gewisser Weise abhängig sind, aufgrund von sozialen Beziehungen, in denen sie über Rollenverhalten und Rollenerwartungen miteinander verbunden sind, und sich deshalb z.B. nicht ungehindert ihren Emotionen hingeben bzw. diese ungehindert nach außen tragen können. Deshalb wäre es denkbar, daß sich die Gesellschaftsmitglieder neben den schon erwähnten gesellschaftlich geprägten Emotionsregeln auch einer impliziten Forderung gegenübergestellt sehen könnten, die verlangt, daß der individuelle Emotionsausdruck auf den jeweiligen Interaktionspartner auszurichten bzw. an diesem abzustimmen ist und damit einer von außen angeleiteten Kontrolle des Emotionsausdrucks gleichkommt.

Um sich also in die Gesellschaft integrieren und dort langfristig etablieren zu können, erscheint es somit durchaus vorstellbar, daß sich das einzelne Gesellschaftsmitglied unter anderem auch bestimmten emotionengesellschaftliche Kontrollen unterwerfen muß.

Über Emotionsempfindungen besitzt jedes Individuum eine Möglichkeit, sein "Selbst" bzw. alles das zu erfahren, vermittelt zu bekommen, was ihn ausmacht und von der übrigen Welt

¹²⁰ Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S. 39-41

¹²¹ Vgl. Lothar Laux und Hannelore Weber: a.a.O., S 42-44

trennt.¹²² Es kann sich und seine Bedürfnisse, Vorlieben, Abneigungen etc. verorten. Um aber einen festen Platz in der Gesellschaft erhalten zu können, der mit anderen Gesellschaftsmitgliedern harmoniert, als Grundvoraussetzung für eine stabile Gesellschaft, erscheint es jedoch vorstellbar, daß jeder einzelne seine Gefühle in einem bestimmten Rahmen gesellschaftlich vorgeschriebenen Regeln unterwerfen muß.¹²³ Für einen derartigen gesellschaftlich kontrollierten Umgang mit den eigenen Emotionen spricht demnach der Aspekt des gesellschaftsabhängigen Individuums, der sich den Erkenntnissen der menschlichen Emotionsbewältigung aus dem Bereich der Psychologie immer wieder anschließen läßt und soziologisch betrachtet immer wieder zwingend auf sich aufmerksam macht.

Nachdem bis zu diesem Punkt begründet werden sollte, warum die Annahme berechtigt zu sein scheint, daß soziale Regeln existieren, die den Umgang mit Emotionen in unserer Gesellschaft bestimmen bzw. anleiten, sollen diese Regeln nun näher beschrieben werden, d.h. wie sie vermittelt werden und was sie vermitteln.

2.2.2.) Der gesellschaftliche Umgang mit den Emotionen

Wenn die Annahme begründet erscheint, daß in unserer Gesellschaft eine Normierung der Gefühle vorliegt, so stellt sich nun die Frage, wie diese dem einzelnen Gesellschaftsmitglied vermittelt wird und was sie bewirkt?

Emotionsregeln

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, sich gesellschaftlichen Wert- bzw. Normenvorstellungen zuzuwenden. Bei Normen, bzw. Wertvorstellungen handelt es sich um explizite oder implizite Auffassungen von Wünschenswertem, spezifisch für ein Individuum oder charakteristisch für eine Gruppe, die die Auswahl unter möglichen Handlungsweisen, Handlungsmitteln und Handlungszielen beeinflussen. Sie spielen als ideologische Zielpunkte und Leitideen eine sehr große Rolle für die Orientierung des menschlichen Denkens und Handelns. Sie sind spezifische Formen, vermittels derer sich die Menschen ihrer gesellschaftlichen Zusammenhänge und Aufgaben bewußt werden und durch deren geistige

¹²² D.h. über Emotionsempfindungen ist den Individuen die Möglichkeit gegeben, emotionale Grenzen nach außen zu ziehen und auf diese Weise sich selbst erst von der Umwelt separiert wahrnehmen zu können.

¹²³ Die Normierung der Gefühle klingt schon bei der kritischen Auseinandersetzung der Interaktionisten mit Kempers Emotionstheorie an.

Aneignung sie sich bewußt in ihre jeweiligen Gemeinschaften integrieren und sich mit den darin anerkannten Zielen, Interessen, Lebensformen usw. persönlich identifizieren können.¹²⁴

Zur Verdeutlichung solcher Gesellschaftsorientierungsmechanismen wollen wir uns einem Beispiel zuwenden. In der Bibel findet sich unter den Geboten auch folgendes: "Du sollst deinen Vater und deine Mutter ehren." Dieses Gebot wendet sich an alle Gesellschaftsmitglieder, zumindest an alle diejenigen, die an Gott glauben. Dieses Gebot spricht eine gesellschaftliche Wertorientierung aus, die Normcharakter hat, d.h. es wird hier ein gewünschtes Verhalten eingefordert. Es wird Achtung ausdrückendes Verhalten gefordert. Wenn man nun aber annimmt, daß Normen sich nur auf das Verhalten nicht aber auf Gefühle beziehen, so ist dies falsch. Normen sind zugleich auch immer gefühlsleitend. Das bedeutet nicht, daß Normen die Ursache für Gefühle oder Gefühlsänderungen sind, aber sie stellen zumindest einen Indikator für die gesellschaftlich angemessene Emotionsausbildung dar. Dies läßt sich daraus erkennen, daß jemand, der entsprechend einer anerkannten und von ihm selbst akzeptierten Norm handelt, aber nicht danach empfindet, sich darüber im klaren ist, daß er von der Norm abweicht. Soweit ein Individuum also ehrerbietendes Verhalten seinen Eltern gegenüber an den Tag legt, aber dennoch die gebührende Ehrfurcht nicht fühlt, so empfindet es sehr wahrscheinlich Gewissensbisse. Hier machen sich dann Emotionsregeln bemerkbar, die darauf hinweisen, daß die tatsächlich vorliegenden Emotionen gesellschaftlich nicht akzeptiert sind. Hieraus folgt dann, daß das Individuum mit seinen Gefühlen, die ihn daran hindern Ehrfurcht zu empfinden, umgehen muß, soweit er nicht dauerhaft von Normen seiner Umwelt abweichen will, was über kurz oder lang auch nach außen hin deutlich werden und dazu führen könnte, daß seine Beziehungen zu dieser Umwelt gelöst werden könnten, denn gesellschaftlich erwartetes Handeln, daß der eigenen emotionalen Lage nicht entspricht, ist auf Dauer nur sehr schwer durchzuhalten. Das kann man sehr schnell nachvollziehen, wenn man sich vorstellt, daß z.B. ein Verkäufer einen Kunden äußerst freundlich und zuvorkommend behandeln soll, für den er eine ausgeprägte Antipathie empfindet.¹²⁵

Somit könnte man annehmen, daß den Gesellschaftsmitgliedern also, während ihrer Sozialisation¹²⁶, über Normen soziale Regeln vermittelt werden, deren Aufgabe es ist,

124 Vgl. Horst Bosetzky, Peter Heinrich: *Mensch und Organisation*, Aspekte bürokratischer Sozialisation, eine praxisorientierte Einführung in die Sozialpsychologie der Verwaltung, 5. Auflage Deutscher Gemeindeverlag, Köln, 1994, Schriftenreihe Verwaltung in Praxis und Wissenschaft; Bd. 15, S. 107

125 Vgl. Agnes Heller: *Theorie der Gefühle*, Hamburg, 1981, S. 49

126 Sozialisation bedeutet nicht nur das Erlernen bestimmter Gefühle und deren Ausdruck, aber hierauf kommen wir zu einem späteren Zeitpunkt wieder zurück, um dies an einem realen Beispiel deutlich machen zu können.

Emotionen in gewissem Ausmaß gesellschaftlich zu kontrollieren.¹²⁷ Diese Regeln darf man sich allerdings nicht als formalisierte Codes vorstellen. Sie werden, wie wir gesehen haben, erst dann bewußt bzw. explizit, sobald das Individuum sich abweichend verhält, denn in dieser Situation übernimmt Alter dann die Funktion, das abweichende Verhalten Egos zu sanktionieren und damit die normativen Erwartungen, sowohl im bezug auf die Art, Dauer, Intensität und den Zeitpunkt des erwarteten Gefühls¹²⁸ als auch dessen Ausdrucksform, zu verdeutlichen. Somit macht also erst die Abweichung von Gefühls- und Expressionserwartungen die Emotionsregeln selbst explizit und stabilisiert die Regeln auf diese Weise. Ein Beispiel hierfür könnte sein, daß ein Freund sich darüber beschwert, daß man nicht die seinerseits erwartete Dankbarkeit zeige, obwohl man so viele Geschenke von ihm erhalten habe. Beschimpfungen, Hänseleien etc. stellen Sanktionen dar, die eine Emotionsregelverletzung sichtbar machen und ihr entgegenwirken sollen. Später dann vermitteln nicht mehr unbedingt Alters Zurechtweisungen die Existenz von Emotionsregeln. Je erfahrener man im Umgang mit spezifischen sozialen Situationen ist, desto eher besteht die Wahrscheinlichkeit, daß Emotionsregeln schon daran erkannt werden, daß man es als mühsam wahrnimmt eine Emotion zu empfinden, wie wir es im Beispiel der Ehrerweisung den Eltern gegenüber gesehen haben. Hier kann sich dann automatisch ein schlechtes Gewissen einstellen, weil man bemerkt, daß ein bestimmtes Gefühl und dessen adäquater Ausdruck erwartet wird, welches einem selbst aber, wenn überhaupt, dann nur mühevoll zu erreichen scheint. Diese Empfindung der Mühe, gefolgt von Gewissensbissen, signalisiert dann das Vorliegen von Emotionsregeln.

Normative Emotionscodes zeichnen so z.B. vor, in welchen Situationen Schuldgefühle entwickelt werden sollen, wann wir ein Recht haben, uns zu ärgern etc., in welchem Ausmaß diese Emotionen angebracht sind und auf welche Weise es diese Emotionen auszudrücken gilt, wobei aber geschlechts- schichts-, alters-, glaubensspezifische etc. Unterschiede hinsichtlich der Regeln innerhalb einer Gesselschaft angenommen werden und diese von Kultur zu Kultur variabel sein können.

Auf diese Weise werden während der Sozialisation Deutungsmuster bzw. Rahmen vorgegeben und erlernt, anhand derer jedes Individuum zu spüren bekommt, welches Gefühl in welcher Situation gefühlt werden soll bzw. darf und wie dies zum Ausdruck gebracht werden soll. Somit ist also davon auszugehen, daß die Emotionen, die ein Individuum

127 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 171

128 Vgl. Arlie Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz*, Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt/New York, 1990, S. 73 ff. und Dieselbe: *Emotion work. feeling rules and social structure*, in: *American Journal of Soziologie*, 85, University of Chicago, Chicago, 1979, 551-575

empfindet, durch Emotionsregeln, welche ihrerseits indirekt über Normenabweichungen bewußt werden, eine gesellschaftliche Beeinflussung erfahren.¹²⁹

Wenn wir davon ausgehen können, daß jedes Gesellschaftsmitglied bestimmten Emotionsregeln unterliegt, dann muß es aber auch bestimmte Mechanismen geben, über die die Individuen ihre Emotionen den jeweils geltenden Regeln anpassen. Diese Mechanismen können als unterschiedliche Formen der Emotionsarbeit beschrieben werden, die für eine soziologische Betrachtungsweise von großer Bedeutung sind:

Emotionsarbeit

Eine soziologische Betrachtung der Emotionsregeln verlangt die Auseinandersetzung damit, wie Individuen diese Regeln umsetzen. Dieser Umsetzungsprozeß kann als Emotionsarbeit beschrieben werden, in dem der Handelnde versucht, "... in Antizipation und Kenntnis der Regeln des Fühlens, das eigene Empfinden und den Ausdruck von Gefühlen den geltenden Regeln des Fühlens anzupassen."¹³⁰ Die Emotionsarbeit entwickelt sich im Wechselspiel der Interpretation des eigenen Empfindens und der Einnahme der Position des generalisierten oder konkreten anderen und der Deutung der eigenen Empfindungen von dieser Position aus und hat zum Ziel, erlebte Diskrepanzen zwischen sozial erwarteten Emotionen und eigenen Befindlichkeiten in Einklag zu bringen. Diese Übereinstimmung zwischen Selbstinterpretation und den sozialen Erwartungen sind deshalb so wichtig, weil das Treffen des Erwartungshorizontes des anderen Belohnung bedeutet und zwar in Form von Anerkennung und Prestige und damit ist die Sicherung der eigenen Gesellschaftsposition gewährleistet.¹³¹

Nachdem nun der Begriff der Emotionsarbeit definiert worden ist¹³², sollen im folgenden die Auslöser für die Emotionsarbeit näher betrachtet werden.

So können z.B. spontane Reaktionen in Diskrepanz zu sozialen Gefühlsregeln geraten. Dies wäre z.B. dann der Fall, wenn beim spontanen Anblick von "deformiert erscheinenden" Menschen Abneigung empfunden wird, die normativen Erwartungen aber zumindest verlangen, emotional neutral zu sein, wenn nicht Sympathie zu zeigen.

129 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 172

130 Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 174

131 Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 174

132 Anders als hier zu vermuten, gibt viele verschiedene Definitionen dieses Begriffs in der Literatur. In dieser Arbeit sollte jedoch eine Definition gewählt werden, die für die später folgende Mobbinganalyse am sinnvollsten erschien.

Ein weiterer Auslöser für Emotionsarbeit könnte es sein, wenn hinsichtlich der Bedeutung von Emotionen und deren Expressionen, die über die Sozialisation vermittelt worden sind, und der aktuellen Erwartungen Diskrepanzen auftreten. So wird Männern in ihrer Sozialisation z.B. vermittelt, keine Trauer zu zeigen und Frauen lernen, Ärger eher zu unterdrücken als ihn deutlich zum Ausdruck zu bringen und das obwohl in bestimmten Situationen genau diese Emotionen und deren Expression von ihnen erwartet wird.

Ebenso können aber auch in einer bestimmten Situation unterschiedliche Gefühlsregeln von Bedeutung sein und so miteinander kollidieren, was zu gefühlten Diskrepanzen führen kann. Soweit z.B. ein katholischer Amtsträger seine soziale Beziehung zu einer Frau als Liebe deuten sollte, kann er gleichzeitig feststellen, daß die sozialen Gefühlsregeln diese Liebe nicht zulassen. Und an diesem Punkt kollidieren dann die Gefühlserwartungen, die an einen Liebenden gestellt werden mit denen, die die katholische Kirche an ihre Funktionsträger stellt.

Desweiteren können aber auch situative Gefühlsregeln und das Emotionsgedächtnis miteinander kollidieren. So wird z.B. erwartet, daß man auf einer Party fröhlich zu sein hat. Nehmen wir nun aber an, daß ein Gast einer solchen Veranstaltung unmittelbar zuvor bei einer beruflichen Verhandlung eine Niederlage hinnehmen mußte, die Frustration oder vielleicht auch Wut ausgelöst hat und nicht so schnell von ihm vergessen werden kann, dann haben wir einen typischen Fall für eine Diskrepanz zwischen Emotionsgedächtnis und Gefühlsregeln vorliegen.

Eine weitere Ursache für Diskrepanzen zwischen Gefühlsregeln und eigener Befindlichkeit kann in der Tatsache gesehen werden, daß Menschen in unserer funktional differenzierten Gesellschaft sehr heterogene Rollen innehaben. So ist z.B. die Managerin konträren Emotionserwartungen unterworfen, die an sie als Frau zum einen und als Unternehmensleiterin zum anderen gestellt werden.

Als letzte Quelle für erlebte Diskrepanzen können aber auch noch Spannungen zwischen Gefühlsregeln und sozialstrukturellen Bedingungen angeführt werden. So wird von Eltern erwartet, daß sie ihre Kinder uneingeschränkt lieben, obwohl andererseits auch bekannt ist, wie nervlich anspannend der tagtägliche Umgang mit Kleinkindern sein kann. Und so können z.B. Verärgerungen auf seiten der Eltern und das gesellschaftliche Gebot der Kinderliebe zu internen Spannungen und Konflikten führen.¹³³

133 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 175 f.

In allen diesen angeführten Beispielen erfordern Diskrepanzen, die auf unterschiedlichen sozialen Kodierungen von Emotionen beruhen, eine Verarbeitungstechnik, über die mit diesen Diskrepanzen umgegangen werden kann. Die Emotionsarbeit stellt hier dann eine Möglichkeit dar, subjektives Empfinden und Gefühlsregeln miteinander in Einklang zu bringen.

Im folgenden sollen nun die Dimensionen, in denen Emotionsarbeit geleistet werden kann, dargestellt werden, um mögliche Emotionsarbeitsmechanismen verdeutlichen zu können.

Emotionsarbeit kann sich, ebenso wie die Emotionsregeln, zum einen auf das "Management der inneren Befindlichkeit" oder aber auf die Modulation von Mimik und Gestik beziehen, um nach außen hin akzeptant zu erscheinen.¹³⁴

Eine Form der Emotionsarbeit findet sich im sogenannten "*Deep-Acting*". Hierbei geht es darum, die emotionalen Befindlichkeiten mit den jeweiligen Erwartungen in Einklang zu bringen. Dies wird über eine "*als ob*"-Einstellung bewirkt, vermittels derer ich vorsätzlich versuche, mich zu täuschen, mir etwas vorzumachen, z.B. dadurch, daß ich mich in eine Situation zu bringen versuche, in der ich die erwartete Emotion selbst auch empfinden kann. Wenn es mir gelingt, mir diese neue Sichtweise der Realität mit Erfolg zu suggerieren, dann stellen sich auch die passenden Gefühle gleichsam automatisch ein. Ich versuche also letztlich durch eine Wahrnehmungsänderung meine Gefühle situationsangemessen zu verändern. Ein Beispiel hierfür sind Stewardessen, die die von ihnen erwartete Freundlichkeit den Passagieren gegenüber dadurch überzeugend zu vermitteln versuchen, indem sie sich vorstellen, der Fluggast wäre einem ihrer Verwandten oder Bekannten, dem sie in Sympathie zugetan sind, ähnlich und besuchte sie zu Hause, wäre also ihr persönlicher Gast.¹³⁵ Demnach zielt das "*Deep-Acting*" der Handelnden also direkt auf die Gefühle ab und soll dahingehend wirken, daß Diskrepanzen, zwischen Gefühlsregeln und faktischem Fühlen und damit auch im Gefühlsausdruck ausgeglichen werden. Somit können theoretisch erwünschte aber von dem Individuum nicht empfundene Gefühle erzeugt und gefühlte jedoch nicht erwünschte Emotionen unterdrückt bzw. moduliert werden.

¹³⁴ Hier findet sich wieder eine Anbindung an die psychologische Betrachtung der Emotionsbewältigung. Emotionsbewältigung hat also durchaus einen gesellschaftlich Aspekt, ist also auch durchaus gesellschaftlich begründet bzw. erforderlich. Jedes Individuum ist auf seine Integration in die Gesellschaft angewiesen, da ein völlig autonomes Leben heut' zu Tage in arbeitsteiligen Gesellschaftsformen unrealistisch erscheint, und deswegen sind Mechanismen notwendig, über die die Gesellschaftsmitglieder ihr Selbst in gesellschaftlich akzeptierte Formen einpassen können, was auch eine Kontrolle der Emotionen bedeutet. Dies umschreibt letztlich eine gesellschaftlich kontrollierte Emotionsbewältigung.

¹³⁵ Vgl. Arlie Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz*, Zur Kommerzialisierung der Gefühle, a.a.O., S. 100 f.

Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen Emotionsarbeitstechniken auf verschiedenen Ebenen unterschieden werden. Diese Techniken erfolgen auf der Ebene des Organismus, der Persönlichkeit, des Sozialsystems und der Kultur, was im folgenden noch deutlicher wird. Die auf diesen Ebenen möglichen Arten der Emotionsarbeit lassen sich wiederum wie folgt unterscheiden:

Auf der Ebene des Organismus können Emotionen aktiv durch die Einnahme physiologisch wirksamer Stoffe wie Alkohol, Nikotin und Psychopharmaka beeinflusst werden. Kognitiv lassen sich Gefühle auf dieser Ebene über kognitive Veränderungen des vegetativen Nervensystems beeinflussen, wie z.B. durch Autogenes Training. Emotionsarbeit auf der psychischen Ebene bezieht sich auf die sich aus der spezifischen Biographie eines Menschen ergebenden Strukturen, die bei der Entstehung von Emotionen von Bedeutung sind. Änderungen können auf dieser Ebene z.B. über die Psychoanalyse erreicht werden, die aktive und kognitive Elemente der Emotionsarbeit miteinander verknüpft.

Zum anderen gibt es die kognitive Emotionsarbeit. Hierbei handelt es sich um kognitive Umdeutungen von Situationen, Selbstkonzepten, kulturellen Deutungen und der eigenen Körperlichkeit. Über rein bewußtseinsmäßige Neudeutungen werden Änderungen in der emotionalen Befindlichkeit herbeigeführt.

Zum anderen gibt es die handelnde Emotionsarbeit. Hierunter wird ein aktives Eingreifen in die Umwelt verstanden, wodurch über die handelnde Veränderung der sozialen Bedingungen Emotionen moduliert werden.

Auf der Ebene des Sozialen können Emotionen durch eine kognitive und handlungsgerichtete Veränderung der sozialen Situation und der mit ihr verbundenen Normen und Werte verändert werden. Man kann Situationen z.B. ganz meiden, oder versuchen aktiv zu verändern, wenn man diese mit unangenehmen Gefühlen in Verbindung bringt. Allerdings ist die letztere Art der Emotionsarbeit von Ressourcen, wie z.B. Macht abhängig und nicht von jedermann gleich durchführbar. Einfacher umsetzbar erscheint auf dieser Ebene hingegen eher die kognitive Umdeutung von Situationen, worüber auch Emotionen moduliert werden können. Ein Beispiel hierfür sind Sportwettkämpfer, wenn sie sich den nötigen Ärger oder die nötige Wut auf den Gegner zu verschaffen versuchen.¹³⁶

Die zweite Form der Emotionsarbeit wird als "*Surface-Acting*" bezeichnet. In diesem Fall wird die Wahrnehmung nicht verändert. Die empfundenen Gefühle werden nicht durch ein

¹³⁶ Jürgen Gerhards: *Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen*, Soziale Welt, 39 (1), 1988, S. 47-65

anderes Gefühl ersetzt, aber die gefühlte Bedeutung der Situation für das Selbst wird vom Subjekt akzeptiert, was letztlich lediglich zu einer veränderten Darstellung der Gefühle führt. Hier wird nur der Anschein nach außen erweckt, als ob das erwartete Gefühl auch tatsächlich empfunden wird.¹³⁷ Ein Beispiel in diesem Zusammenhang wäre ein Mensch, der auf einer Beerdigung keine Trauer für den Verstorbenen empfindet, weil dieser ihm nichts bedeutet hat, trotzdem aber setzt er bei der Beerdigungszeremonie eine Trauermiene auf, weil er weiß, daß dies als Zeichen für das in dieser Situation erwartete Gefühl gewertet wird. Diese Art der Emotionsarbeit, die auf die entsprechende Darstellung der Gefühle und nicht die Gefühle selbst bezieht, erinnert an die wissenschaftlichen Arbeiten von Erving Goffman. Goffman beschäftigte sich immer wieder mit Strategien und Techniken von Menschen, die zur Bewältigung der in unterschiedlichen Situationen geltenden sozialen Regeln dienen. Er vergleicht den Menschen dem Schauspieler, der in Antizipation dessen, was situativ erwartet wird, sich selbst zu inszenieren versucht und sein bestes Selbst nach außen präsentieren will. Dieses Selbst erscheint hinter seiner Fassade jedoch nur als Produkt, das von Publikum und Darsteller gemeinsam inszeniert worden ist. Diese sozialen Prinzipien beziehen sich durchaus auch auf den Bereich der Emotionen, wenn Goffman diesen Aspekt auch nur am Rande berücksichtigt. Die sozialen Regeln, die sich auf unterschiedliche Situationen beziehen, kodieren durchaus auch die entsprechende Präsentation des emotionalen Selbst in der jeweiligen Situation und Rolle, wobei die Kodierungen sich auf die Darstellung der Gefühle und eben nicht auf die Gefühle selbst bezieht. Von diesen nach außen dargestellten Emotionen meinen die Beobachter dann auf das virtuelle Selbst schließen zu können.¹³⁸

Nachdem wir nun die verschiedenen Formen der Emotionsarbeit, betrachtet haben, über die gewährleistet werden kann, daß einzelne Individuen ihre Emotionen an ihr gesellschaftliches Umfeld anpassen, soll nun abschließend noch einmal kurz die kulturelle Einbindung der Emotionen in unserer Gesellschaft resümiert werden.

2.2.3.) Resümee

Emotionen besitzen, wie wir gesehen haben, nicht nur die Funktion, Menschen die Möglichkeit zu geben, sich in sozialen Beziehungen und damit in ihrem sozialen Umfeld verorten zu können, sondern sie werden auch gesellschaftlichen Kontrollinstanzen

¹³⁷ Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 176; vgl. Wolfgang Dunckel: *Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden, Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten*, in: *Soziale Welt*, Jahrgang 39, Göttingen, 1988, S. 72; vgl. Arlic Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz*, Zur Kommerzialisierung der Gefühle, a.a.O., S. 55 ff.

¹³⁸ Vgl. z.B. Ervin Goffmann: *Stigma, Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*, Frankfurt a. M., 1967, S. 10;

unterworfen, um die Stabilität der Gesellschaft zu gewährleisten. Emotionen werden durch Kontrollinstanzen wie Emotionsregeln und Emotionsarbeit kontrolliert. Die Emotionsregeln beziehen sich auf die Qualität, Intensität, Dauer und Expressionsart der Emotionen während die Emotionsarbeit die Anpassung der Gefühle an die Erfordernisse der jeweiligen Handlungssituation gewährt.

Diese Kontrollinstanzen bzw. Kontrollmechanismen werden den Individuen während ihrer Sozialisation vermittelt und sind, da sie eng an die Kultur einer Gesellschaft angebunden sind, unterschiedlich ausgeprägt, was Alters-, Geschlechter-, Religionsgruppen, Gesellschaftsschichten etc. betrifft und unterscheiden sich auch von Kultur- zu Kulturgesellschaft.

Insgesamt läßt sich demnach also feststellen, daß Individuen nicht nur durch die gesellschaftliche Sozialstruktur angeregt Emotionen empfinden, sondern mit diesen Emotionen auch umgehen müssen. Damit haben wir auch die zweite Dimension erfaßt, über die die Emotionen in unsere Gesellschaft eingebunden sind. Über diese beiden Dimensionen hinaus, sind Emotionen aber auch noch auf eine weitere Weise Bestandteil der Realität und das soll nun im letzten Teil der theoretischen emotionssoziologischen Betrachtung dargestellt werden.

2.3.) Emotionen als Konstrukte sozialer Wirklichkeit

In diesem Kapitel soll nun noch dargestellt werden, daß die durch Bewußtseinsakte ausgelösten emotionalen Befindlichkeiten selbst wiederum auf den Konstitutions- und Konstruktionsprozeß von Wirklichkeit einwirken. Emotionale Lagen kommen einer inneren Weichenstellung eines Individuums gleich, über die eine spezifische, intentionale Gerichtetheit auf die Welt bewirkt wird. Daß heißt das Erleben der sozialen Umwelt führt bereits durch das Erlebte zu einer emotionalen Tönung des Subjekts, zu einer intentionalen Ausrichtung des Menschen auf seine Mitwelt und sein Selbst und ist damit als solche auch im Denken und Handeln immer vorhanden. Unter diesem Aspekt übernehmen Emotionen eine Regulationsfunktion zwischen dem Subjekt und seiner Umwelt. Inwieweit Emotionen nun aber im einzelnen auf die Umwelt einwirken und diese auf eine ihnen typische Art konstituieren, soll nun Gegenstand der Betrachtung sein.

Zum einen lassen sich Interaktionen, wie wir bereits gesehen haben, als Verhandlungen um Ressourcen verstehen, die verschiedener Art sein können (z.B. Macht, Status, materielle Güter, Informationen etc.). Den Akteuren geht es um maximale Anhäufung von diesen Ressourcen, da sich hierüber ihre Gesellschaftsposition definiert. Aufgrund des

unterschiedlichen Erfolges in den Interaktionsverhandlungen und aufgrund der unterschiedlichen Verfügungsgewalt über Ressourcen ergeben sich dann Schichtungen und vertikale Differenzierungen, die wiederum durch grenzziehende Gefühle stabilisiert werden. Auf diese Weise ergeben sich dann Verfestigungen von Interaktionen, die dazu führen, daß die Akteure ihre Handlungsweisen in bestimmten Interaktionen ritualmäßig wiederholen und auf diese Weise werden dann soziale Strukturen produziert. Die Rolle der Emotionen besteht hierbei darin, zum einen die non-verbale, basale Strukturierung des Sozialen zu bilden und zwar aufgrund dessen, daß sie durch emotional unterschiedliche Besetzungen den sozialen Raum zergliedern und ordnen. Außerdem stellen sie den Motor für das soziale Handeln dar, wenn man soziale Interaktion als Kampf um knappe Ressourcen begreift. Die Balancestörung der individuellen emotionalbesetzten Ressourcen stellt dann hierbei konkret den Motor für das soziale Handeln dar.

Die letzte Bedeutungsdimension, die die Emotionen für das Soziale besitzen, besteht demnach also darin, daß eine durch ungleiche Verteilung von Ressourcen gekennzeichnete stratifizierte Gesellschaft gleichfalls durch emotional geprägte Strukturierungen stabilisiert wird.¹³⁹

Wie man sich die Konstituierung von Wirklichkeit durch Emotionen nun genauer vorstellen kann, soll noch etwas näher ausgeführt werden.

Es besteht ein allgemeiner Konsenz in der Soziologie darüber, daß der Mensch seine Beziehung zu seiner Umwelt über Sinn konstituiert und sich seine gattungsmäßige Existenz erst im Kultivierungsprozeß aneignen muß, da er als Mängelwesen auf die Welt kommt. Emotionen stellen in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit dar, sich die Welt anzueignen, die innere und äußere Umwelt zu bewerten und auf der Grundlage dieser Bewertung Selektionen vorzubereiten, das Bewußtsein in die Welt zu involvieren, es intentional auf die Welt zu richten und an die Welt zu binden und stellen damit sowohl für das Soziale als auch für das eigene Gattungswesen eine basale Konstruktionsform dar.¹⁴⁰

Emotionen bieten aber nicht die einzige Möglichkeit, den Menschen auf die Welt zu richten und seine Kommunikation mit seiner Umwelt zu regulieren. Instinkte und auch die Sprache dürfen unter diesem Funktionsaspekt nicht vergessen werden und deswegen bedarf es einer klaren Trennung dieser Dimensionen, um die spezifische Art und Weise, in der Emotionen soziale Wirklichkeit konstituieren, herausarbeiten zu können.

¹³⁹ Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 56 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 74 ff.

Instinkte z.B. sind angeborene Dispositionen, die bestimmte Verhaltensweisen erzwingen, eine Entscheidungsmöglichkeit ist hier nicht gegeben. Emotionen ihrerseits unterscheiden sich von den Instinkten dadurch, daß sie eine Entkopplung von Reiz-Reaktions-Beziehungen zwischen einem lebenden System und seiner Umwelt ermöglichen. Sie dienen der Bewertung der Bedeutung von Umweltreizen und ermöglichen somit die Berücksichtigung von Präferenzen und Bedürfnissen des einzelnen. Somit stellen Instinkte starre Anpassungsmechanismen dar, die auf Umweltreize eine festgelegte Reaktionsform auslösen und so soziale Wirklichkeit beeinflussen bzw. konstituieren. Emotionen hingegen entzerren dieses prädeterminierte Verhältnis zwischen Reizaufnahme und Verhaltensreaktion durch intermediäre Reizbewertung. Dies ermöglicht letztlich eine flexiblere und differenziertere Form der Umweltverarbeitung und die Möglichkeit der Umbewertung einer vorhergehenden Bewertung. Hierdurch ergibt sich somit eine andere Weichenstellung bei dem betreffenden Individuum, im Hinblick darauf, wie es sich zu seiner Umwelt in Beziehung setzt und damit einhergehend wird soziale Wirklichkeit auf eine andere Weise beeinflusst, konstituiert, was wir später noch eingehender betrachten werden.¹⁴¹

Desweiteren muß aber auch noch eine Unterscheidung von Emotionen und sprachlichen Kognitionen vorgenommen werden, die ebenfalls beide für den Menschen eine Möglichkeit der Konstruktion sozialer Wirklichkeit darstellen. Alle Verdichtungen des Bewußtseinsstromes im Sinne von Erlebnissen und Erfahrungen, führen in ihrer intentionalen Hinwendung auf die Welt zu emotionalen Befindlichkeiten. Diese wirken wiederum zurück auf die jeweilige Konstruktion von Wirklichkeit, wobei sich in diesem Konstruktionsbereich idealtypisch zum einen die kognitive und zum anderen die emotionale Möglichkeit der Weltkonstruktion unterscheiden lassen.¹⁴² Beiden Konstruktionsbasen ist gemein, daß sie Reduktion von Komplexität darstellen, sie unterscheiden sich aber jedoch darin, daß sie auf unterschiedliche Weise Struktur in die Welt bringen über unterschiedliche Ordnungskriterien.

Emotionen stellen z.B. eine simultane Form der Weltkonstruktion dar, während Kognitionen hingegen eine sequentielle Konstruktionsform ermöglichen. Über Emotionen erfolgt demnach eine horizontale Welterfassung. Diese Form der Erfassung bezieht sich auf möglichst alle Einzelheiten gleichzeitig, was sie flächendeckend und damit nur gestalthaft erscheinen läßt. Die Fähigkeit des Menschen hingegen, zu sprechen und sich mit Hilfe von sprachlich strukturierten Kognitionen die Welt anzueignen, ermöglicht einen sequentiellen Zugang zur Welt, da so ein größerer Abstand zwischen Subjekt und Welt geschaffen wird. Der Zugang zur Welt erscheint auf diese Weise nicht direkt sondern vermittelt durch

141 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 76 ff.

142 Empirisch betrachtet kommen diese Konstruktionstypen immer in Mischverhältnissen vor, aber analytisch betrachtet erscheint eine getrennte Betrachtung durchaus sinnvoll.

symbolische Repräsentation, durch ein sequentielles Hintereinander von Symbolen. Damit sind in beiden Weltkonstruktionsdimensionen unterschiedliche Handlungsorientierungen gegeben, die sich noch weiter spezifizieren lassen.¹⁴³ Die beiden Attribute simultan und sequentiell kennzeichnen Emotionen und Kognitionen nur in der Zeitdimension.

Desweiteren kann man aber auch noch Begriffspaare, wie diffus / spezifisch ausmachen, das die beiden Modi der Weltkonstruktion in der Sachdimension kennzeichnet, wobei Emotionen sich als diffuse und Kognitionen als spezifische Orientierung beschreiben lassen. Diffusität bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Orientierung des Handelns und der Erwartungen an der Gesamtheit des anderen, unabhängig von der Situation. Kognitionen hingegen lassen sich als spezifische Orientierung bezeichnen, da sie sich an besonderen Aspekten orientiert. Die symbolische Vermitteltheit der Objektbeziehung ermöglicht es, nur Teile des Ganzen in den Blick zu nehmen und damit zugleich wechselnde Teile des Gegenübers in unterschiedlichen Situationen als Orientierung zu wählen.

Ein weiteres Begriffspaar, das die unterschiedlichen Orientierungen der Konstruktionsmodi verdeutlicht, ist das des Partikularismus bzw. Universalismus. Partikularistische Handlungsorientierungen bedeuten, daß der Handelnde sich nur an den für ihn relevanten Besonderheit in seiner Umwelt orientiert. Dieser Aspekt läßt sich den Emotionen zuordnen, denn diese haften an spezifischen Objekten und Personen, an der Individualität des Objektes und nicht an seinen zu verallgemeinernden Aspekten. Emotionen ermöglichen keine Abstraktion vom jeweils Konkreten bzw. Individuellen. Universalistische Orientierungen hingegen richten das Handeln an allgemeingültigen Normen und Erwartungen aus, die das Verhalten regulieren. Dieser Aspekt kann dem symbolisch vermittelten Denken zugeordnet werden. Hierbei vermag nämlich gerade die Zwischenschaltung von Symbolen zwischen Welt und Subjekt eine Loslösung von der sinnlich gegebenen Objektivität zu ermöglichen

¹⁴³ Der Unterschied zwischen emotionaler und symbolisch-kognitiver Weltkonstruktion läßt sich nämlich mit Hilfe von Parsons "pattern variables" analysieren. Mit den "pattern variables" sollen hier, dem Beispiel von Jürgen Gerhards folgend, mögliche Orientierungsalternativen beschrieben werden, die dem sozialen Handeln zu Grunde liegen können. Die Orientierungsmuster, die im bezug auf eine Unterscheidungsverdeutlichung der Weltkonstitutionsmodi Emotionen und Kognitionen als nutzvoll erscheinen, lassen sich in folgende Gegensatzpaare untergliedern:

Diffusität / Spezifität; Affektivität / Neutralität; Partikularismus / Universalismus; Qualität / Performanz.

Parsons hat die Emotionen seinerseits im Begriffsbereich der Affektivität eingeordnet und ihnen die affektive Neutralität (alles, was nicht durch Gefühle bestimmt wird) gegenübergestellt. Somit könnten wir die von uns betrachteten Modi der Weltkonstruktion beide auf dieser Ebene verorten und damit die Emotionen und die symbolischen Kognitionen als Oberbegriffe darstellen, so daß die anderen Dimensionen zur Beschreibung dieser Modi verwendet werden können. Allerdings muß an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß die Beschreibung der Unterschiede zwischen Kognitionen und Emotionen, wie sie an dieser Stelle vorgenommen wird, einen idealtypischen Charakter besitzt. Vgl. Talkott Parsons: *The social System*, Glencoe III, 1951, Chapter III and IV, sowie Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 81 ff.

und damit kann sie die Grenzen der einzelnen Objekte überspringen, kann diese unter bestimmten Aspekten mit einander vergleichbar machen und dadurch allgemeine Erkenntnisse verschaffen.

Zuletzt kann aber auch noch das Begriffspaar Qualität und Performanz hinsichtlich der Modi unterschieden werden. Mit dem Begriff der Qualität sind Handlungsorientierungen gemeint, bei denen Erwartungen und Handlungen der Akteure durch vorhandene Merkmale bestimmt werden wie z.B. durch Geschlecht, Stand, Rasse, etc.. Hier lassen sich Emotionen verorten. Bestimmte Emotionen scheinen sich automatisch mit bestimmten Situationen einzustellen und werden dann erlitten, da es keine Alternativen hierzu zu geben scheint. Der Begriff der Performanz hingegen beschreibt Handlungsorientierungen, bei der die Erwartungen und Handlungen sich an frei erworbenen Leistungen und Merkmalen orientieren, wie z.B. an Arbeitsleistung und Bildung. Somit deutet der fühlende Akteur sich eher als Erlebender und der denkende eher als Handelnder.¹⁴⁴

Bis zu diesem Punkt sollten nun Instinkte und bewußtseinsmäßige Prozesse (Emotionen und Kognitionen) als Dimensionen für die Weichenstellung bezüglich sozialer Wirklichkeitskonstruktion beschrieben worden sein. Wie Emotionen und Kognitionen allerdings kommunikel werden und ihren Zutritt zu Wirklichkeit erhalten, wurde bisher außer Acht gelassen. Zur Vermittlung der bewußtseinsmäßigen Prozesse dienen letztlich Mimik, Gestik und Sprache, so daß der Akteur sein Handeln verbal und auch non-verbal vermitteln kann, worüber soziale Wirklichkeit dann letztlich real konstituiert werden kann. Diese Vermittlungsmöglichkeiten stehen ihrerseits in einem spezifischen Verhältnis zu den beiden Konstruktionsformen sozialer Wirklichkeit. Nonverbale Kommunikationsformen stellen die dominanten Kanäle dar durch die Emotionen ihren Ausdruck erhalten, während kognitive Strukturierungen, die an sich schon zu großen Teilen sprachlich verfaßt, ihren dominanten Ausdruck in der Sprache finden.¹⁴⁵

Somit ist nun auch die dritte Form der Einbindung der Emotionen in unsere Gesellschaft beschrieben worden. Emotionen werden einerseits durch soziale Wirklichkeit produziert, aber andererseits muß auch zusätzlich immer beachtet werden, daß Emotionen ihrerseits den Gesellschaftsmitgliedern auf ihre spezifische Art und Weise Weichenstellung dafür vermitteln, wie diese sich zu ihrer Umwelt in Beziehung setzen, was dann über verschiedene Kommunikationskanäle letztlich auch seine Auswirkung auf die soziale Wirklichkeit zeigen und damit Wirklichkeit beeinflussen bzw. konstituieren kann.

144 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S. 79 ff.

145 Vgl. Jürgen Gerhards: *Soziologie der Emotionen*, a.a.O., S.89 ff.

2.4.) Emotionen in der Gesellschaft

Bevor wir dazu übergehen wollen individuelles Handeln in Organisationen zu analysieren, um dann die Bedeutung der Emotionen in diesem Gesellschaftsbereich aufzeigen zu können, sollen noch einmal kurz die drei Einbindungsformen der Emotionen in unserer Gesellschaft resümiert werden.

Emotionen entstehen einerseits als Folge physiologischer Erregungszustände, die sozialstrukturelle Gegebenheiten, wie z.B. Macht- und Statuspositionsveränderungen andeuten, aber über Deutungsmuster, die dem Individuum entsprechend seiner kulturell geprägten Sozialisation vermittelt worden sind, erst individuell erfaßt, interpretiert werden müssen.

Desweiteren empfindet ein Individuum nicht nur Emotionen, sondern es muß auch mit diesen umgehen, was unter gesellschaftlich relevantem Aspekt bedeutet, daß Emotionen bestimmten Emotionsregeln unterworfen sind. Dies wiederum beschreibt den Sachverhalt, daß spezifische Emotionen spezifischen Situationen bzw. Gesellschaftsbereichen in Abhängigkeit von der jeweiligen Kultur zugeordnet sind. Um diese Gefühlsregeln befolgen zu können, werden dem Individuum während seiner Sozialisation kulturell geprägte Mechanismen vorgegeben, die es ermöglichen sollen, die erwarteten Emotionen in der jeweils passenden Situation, im adäquaten Ausmaß zum Ausdruck zu bringen. Auf diese Weise erfahren Emotionen eine kulturelle Anbindung in der jeweils zu betrachtenden Gesellschaft.

Die letzte Dimension, in der Emotionen innerhalb einer Gesellschaft betrachtet werden können, erschließt sich, wenn man sich verdeutlicht, daß Emotionen ihrerseits auch soziale Wirklichkeit konstituieren. Sie vermitteln den Gesellschaftsmitgliedern auf ihre spezifische Art und Weise Weichenstellungen dafür, wie diese sich zu ihrer sozialen Umwelt in Beziehung setzen können, was dann über verschiedene Kommunikationskanäle letztlich auch seine Auswirkung auf die soziale Wirklichkeit zeigen und damit Wirklichkeit beeinflussen bzw. konstituieren kann.

3.) Emotionen in Organisationen

Im folgenden soll für uns nun das individuelle Handeln von Organisationsmitgliedern in Wirtschaftsorganisationen von Interesse sein. In diesem Zusammenhang fragen wir danach, woran sich Organisationsmitglieder bei ihrem Handeln in diesen Organisationen orientieren bzw. wie stark das Handeln in Organisationen determiniert ist und bedienen uns hierbei

einer organisationssoziologisch-mikropolitischen Sichtweise. Aufgrund dieser sich nun anschließenden Erläuterungen ist es dann letztlich möglich, auf die Bedeutung der Emotionen in Organisationen hinzuweisen, als einem bisher in der Organisationssoziologie wenig beachteten Thema.

3.1.) *Handeln in Organisationen*

3.1.1) *Handlungsfreiräume*

Sowohl theoretische Überlegungen als auch empirische Untersuchungen¹⁴⁶, sowie die Diskussion um die japanische Organisationskultur und die britische Labour-Process-Debatte¹⁴⁷ haben für Deutschland, die USA, Frankreich, Japan und Großbritannien folgendes Ergebnis im Hinblick auf das bisher uneingeschränkt geltende Kontrollparadigma in Wirtschaftsorganisationen ergeben: Über Kontrolle ist die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeit nur begrenzt zu gewährleisten. Ursachen hierfür werden im Speziellen in aktuellen besonderen technischen und organisatorischen Bedingungen der Produktion gesehen. So führt man hier z.B. neuartige Flexibilitäts-, Integrations- und Koordinationsansprüche an, die aus Markt- und technischen Entwicklungen erklärt werden können und ihrerseits antitayloristische Anforderungen an die Autonomie, Qualifikation und Kreativität des Personals stellen.¹⁴⁸

Die allgemein zu beobachtenden neuen Produktions- und Arbeitskonzepte in der Industrie aber auch die integrativen Organisationskonzepte in Büro und Verwaltung¹⁴⁹ scheinen demnach Kreativitäts- und Produktivitätspotentiale auf Seiten des Personals zu erfordern, die durch Kontrolle allein nicht realisierbar erscheinen bzw. sich diesen ggf. sogar entgegenstellen könnten. Vertrauen, Konsens und Verständigung werden zunehmend als neue tragende Elemente im Wirtschaftsbereich betrachtet, die das Verhalten in Organisationen mitbestimmen.

¹⁴⁶ Vgl. B. Kern, H. Schumann: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München, 1984; M. J. Piore, Ch. Sabel: *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin, 1985; B. Coriat, Ph. Zarifian: *Tendenz der Automatisierung und Neuzusammensetzung der Lohnarbeit*, in: Prokla, Heft 62, 16, 1986

¹⁴⁷ Vgl. St. Wood: *Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Die britische Labor-Process-Debatte*, in: Prokla, Heft 62, 16, 1986

¹⁴⁸ Vgl. E. Staudt: *Rationalisierung und betriebliche Elastizität*, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 27, 1978; E. Staudt, N. Schepanski: *Innovation, Qualifikation und Organisationsentwicklung*, 2 Teile, Zeitschrift Führung und Organisation 52, 1983

¹⁴⁹ Vgl. M. Baethge, H. Oberbeck: *Zukunft der Angestellten, Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt a.M., New York, 1986, S. 27 ff.

Diese reformierte Blickweise muß aber nicht zwingend eine Anpassung an neue Erscheinungsformen der Organisationsstrukturverhältnisse belegen, sondern kann auch ebenso eine Korrektur von Versäumnissen der Wissenschaft aus vergangenen Zeiten darstellen. Realität kann von der Wissenschaft bekanntlicherweise ja immer nur ausschnittsweise dargestellt werden. Dadurch gelangen in der Regel immer nur ausgewählte Wirklichkeitsbestandteile in den Interessensbereich, während andere durch die Maschen des ausgeworfenen wissenschaftlichen Theorienetzes hindurchschlüpfen und verlorengehen. Ähnlich wie im Bereich der allgemeinen Soziologie in Bezug auf die Emotionen, könnte nun auch der im Bereich der Organisations- bzw. Industriesoziologie lange uneingeschränkt vorherrschende Glaube an die Rationalität den Blick auf die Realität zu einseitig ausgerichtet haben.¹⁵⁰ Auf diese Weise wäre dann der Konsensbedarf bzw. das Konsenspotential systematisch unbeleuchtet geblieben und erst durch die, wie zuvor erwähnt, wirtschaftsorganisatorische Entwicklung entdeckt worden.

Aber egal, wie das plötzliche Auftauchen des Konsensaspektes auch zu erklären ist, es scheint sich zunehmend die Erkenntnis durchzusetzen, daß Management und Personal in bezug auf ihre organisationalen Aufgaben nicht miteinander umgehen können ohne ein Minimum an Konsens, und daraus folgend kann auch die Produktion zu keiner Zeit ohne den Konsens funktionieren. Eine vollkommene "Prozeßbeherrschung" durch das Management (im Sinne von vollkommener Kontrolle) wäre somit undenkbar, ebenso wie die Vorstellung, daß das Erfahrungswissen der Arbeitenden restlos im Planungswissen (durch Kontrolle) aufgelöst werden könnte. Jede Planung bedarf nämlich zu ihrer Realisierung immer der "heimlichen Ergänzungshilfe der Menschen"¹⁵¹ d.h. ihrer Individualität über die die Theorie in die Praxis umgesetzt wird. Somit scheinen also Disponibilität und Eigensinn bzw. ein gewisses Maß an Individualität des Personals durchaus als notwendig. Hieraus folgt dann aber, daß der Planbarkeitsanspruch der Produktion durch die Organisationsleitung einerseits und die unplanbaren "Zu-Taten" andererseits, die dieser immer wieder durch die Organisationsmitglieder zukommen, sich in der Alltagswirklichkeit zwischen Kontrolle und Konsens bewegen müssen. Hierbei sind die Begriffe Kontrolle und Konsens aber nicht als Gegenbegriffe im Sinne eines Entweder-Oder zu verstehen, sondern sie bedingen einander. Kontrolle zielt nämlich nicht auf den ohnehin Unterordnungswilligen ab, sondern auf die Individuen, die über eigene Macht und Autonomie verfügen, egal in welchem Umfang, und daraus ergibt sich dann notwendigerweise der Konsens. Umgekehrt gibt es aber auch keinen Konsens im machtfreien Raum.

150 Vgl. R.C. Edwards: *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt a. M., New York, 1981; H. Braverman: *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt a. M., New York, 1977

151 Vgl. Willi Küpper; Günther Ortman: *Macht, Spiel, Konsens*; in: Willi Küpper; Günther Ortman (Hrsg.): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 2. Auflage, Opladen, 1992, S. 15

Durch diesen erweiterten Blick in bezug auf organisationale Strukturbedingungen erhält unter anderem auch die Organisationssoziologie die Möglichkeit, sich dem strukturellen Alltag in Organisationen von einer modulierten Basis aus zu nähern. Die Ebene, auf der organisationales Handeln in diesem Zusammenhang betrachtet wird, wendet sich sozialen Beziehungen zu, die von Verantwortung, Konsens, Einverständnis, Vertrauen, Vereinbarung und Verhandlung mitbestimmt werden, da Management und Personal jeweils über ein bestimmtes Maß an individuellem Freiraum verfügen, die aufeinander und untereinander abgestimmt werden müssen. Allerdings muß die Konsensfindung, wie die soeben genannten weiteren Beziehungsdimensionen es schon andeuten, nicht zwangsläufig ausschließlich als bloßer Kraftakt zwischen den Handelnden verstanden werden. Vielmehr sollte man sich ein Kontinuum vorstellen, daß von aktiven kraftvollen Auseinandersetzungen bis hin zum heimlichen Einverständnis reicht.¹⁵²

Wenn man sich nun also von der althergebrachten Vorstellung löst, wonach Rationalität das dominante Bestimmungsmerkmal von Organisationen darstellt, dann läßt sich die Position bzw. das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht nur als von Unterdrückung geprägt betrachten. Das Verhältnis bzw. das Verhalten eines Individuum gegenüber seinem Vorgesetzten z.B., ist nicht nur durch blinden Gehorsam geprägt. Es ist vielmehr das Ergebnis einer Verhandlung und zugleich auch ein Prozeß der Verhandlung bzw. der Konsensfindung. Natürlich ist das Ausmaß dieser Verhandlung nicht völlig offen, sondern durchaus auf seiten des Untergebenen begrenzt durch die seiner Arbeit zur Verfügung stehenden Autonomie, sowie die technischen und sozialen Traditionen seines Berufes. Diese Umstände ermöglichen es, die Beschaffenheit der von dem Untergebenen zu lösenden Probleme zu erkennen und ihn dadurch zu kontrollieren und hieran seine Ersetzbarkeit zu messen. Aber das Verhalten des Untergebenen wird sich auch ebenso an bestimmten ihm sich bietenden Möglichkeiten orientieren, wie z.B. sich mit Kollegen zusammenzutun und damit ihre Solidarität zu mobilisieren. Aber er kann auch seine individuellen Fähigkeiten nutzen, um aus diesen verschiedenen Elementen seinen Vorteil zu ziehen, bzw. Beziehungen zu anderen aufzunehmen, zu kommunizieren, Bündnisse aufzunehmen oder zu lösen etc.. Von der Wahl der ihm individuell am vorteilhaftesten erscheinenden Vorgehensweisen wird dann das Verhandlungsergebnis ganz entscheidend abhängen, wodurch letztlich dem individuellen Verhalten seine Grenzen gesteckt werden bzw. sein Raum vorgegeben wird. Auf diese Weise kann das Organisationsmitglied dann realisieren, bis zu welchem Punkt die individuelle Färbung seines Verhaltens akzeptiert wird.¹⁵³

¹⁵² Willi Küpper; Günther Ortman (Hrsg.): a.a. O., S. 16 ff.

¹⁵³ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: *Macht und Organisation: Zwänge kollektiven Handelns; zur Politologie organisierter Systeme*, Königstein/Ts. 1979, Sozialwissenschaften und Praxis, Bd. 5, S. 25 ff.

Demnach scheint es also durchaus vorstellbar, daß Menschen sich auch in Abhängigkeits- und Zwangssituationen nicht passiv anpassen. Auch wenn Handlungskontexte und Handlungsmittel der Akteure weitgehend vorgegeben zu sein scheinen und somit nicht davon gesprochen werden kann, daß die Akteure völlig frei sind, so besitzt jedes Individuum dennoch seinen eigenen und wenn auch noch so geringen Handlungsfreiraum, den es nutzen kann, um z.B. formale und informelle Organisationsregeln durch seine Persönlichkeit bzw. Kreativität in Aushandlungen mit anderen Organisationsmitgliedern in die Realität umzusetzen und damit seinen eigenen Verhaltensraum, seine Verhaltensfreiheiten abzustecken. Handlungsfreiräume stellen also die vermittelnde Instanz zwischen Organisation und Individuum dar. Sie werden über persönliche Eigenschaften des Individuums vermittelt und setzen geplante bzw. theoretische Organisationsstrukturen in die Realität, in das Leben um, machen Organisationen lebendig, real. Deswegen ist Handeln in Organisationen in letzter Instanz auch nicht völlig vorhersehbar oder dedeterminat bzw. Handlungssituationen können niemals eindeutig definiert sein. Organisationen stellen keine fleischlosen Gebilde von Rollen, Funktionen und Informationsströmen dar, sondern sie bestehen und entwickeln sich eben über und durch die ihnen angehörigen Individuen, die sich ihrerseits auch über Handlungsfreiräume in die Organisation einbringen, worüber sie ihren eigenen Verhaltensraum, ihr Verhalten aktiv mitdefinieren.¹⁵⁴ Menschen in Organisationen bringen nicht nur ihre Arbeitskraft in den Arbeitsprozeß mit ein, wie Taylor dies betrachtet hat, sondern auch ihr Herz und ihren Kopf. Das heißt, jedes Individuum ist dabei in gewisser Weise als *autonomer* Handelnder zu betrachten, der Organisationsregeln auf seine persönliche Weise lebendig macht, aber ebenso auch berechnen, manipulieren und sich den Umständen und Bewegungen seiner "*Gegenspieler*" erfinderisch anpassen kann.¹⁵⁵ Auf diese Weise scheint das Individuum in seinem Verhalten nicht exakt vorherbestimmbar bzw. völlig festgelegt zu sein und stellt sich damit als ein aktiverer Handelnder in Organisationen dar, als bisher angenommen wurde.

3.1.2.) *Strategisches Verhalten*

Aufgrund der Erkenntnis, daß jedem Akteur in jeder Organisation in Verfolgung seiner Tätigkeit ein nicht aus der Welt zu schaffender Freiraum zur Verfügung zu stehen scheint, mutet es ganz offensichtlich illusorisch an, die Erklärung empirisch beobachteter Verhaltensweisen ursächlich allein in der Rationalität der Organisation, in ihren Zielen, Funktionen und Strukturen suchen zu wollen, an die sich die Individuen angeblich automatisch anpassen. Jedes Organisationsmitglied scheint sein Verhalten vielmehr nach

154 Vgl. Oswald Neuberger: *Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele*, in: Willi Küpper, Günther Ortman (Hrsg.): a.a. O., S. 79

155 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 27

den Gelegenheiten zu richten, die sich ihm in der jeweiligen Situation bieten und die seinen eigenen Fähigkeiten entsprechen, um sie ausnutzen zu können. Somit kann die Handlungsweise des Individuums letztlich als durch die Möglichkeit bestimmt betrachtet werden, Profit zu machen, ein höheres Entgelt, einen Aufstieg, eine interessante Arbeit zu erreichen etc.. Letztlich wird also ein materieller oder moralischer Vorteil angestrebt, der sich aber nicht allein rein rationalistisch aufgrund einer individuell aufgestellten Soll- und Haben Bilanz realisieren läßt. Die Organisation ihrerseits stellt den Akteuren nämlich auch ihre eigene Gewichtigkeit entgegen, die über spezifische Reduktionsmechanismen verfügt bzw. sie kann auch als eine Gesamtheit von jeweils spezifischen Reduktionsmechanismen betrachtet werden und deswegen müssen die Individuen Kompromisse eingehen, in ihrem Handeln Umwege machen.¹⁵⁶ Das Verhalten der Organisationsmitglieder kann deswegen als ein strategisches Vorgehen bezeichnet werden, da aktiv Eigeninteressen (z.B. eigene Existenzsicherung und mögliche Vorteilsnutzung) und Organisationsziele (z.B. Existenzsicherung und Profitstreben) miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Folgende empirische Beobachtungen sollen nun zunächst genauer verdeutlichen, was unter dem strategischen Verhalten der Organisationsmitglieder zu verstehen ist:

1.) Ein Akteur hat nur selten klare Ziele, oder durchweg konsistente Pläne. Diese sind ganz im Gegenteil häufig sehr vielfältig, mehr oder weniger vieldeutig, explizit und widersprüchlich. Es ist durchaus möglich, daß er sie im Verlauf des Handelns ändern, verwerfen und andere nachträglich entdecken wird, weil ihn z.B. unvorhersehbare Folgen seines Handelns dazu zwingen, seine Lage zu überdenken. Somit kann alles, was im einen Moment "Mittel" ist, im nächsten Augenblick "Ziel" sein und umgekehrt. Demnach wäre es falsch davon auszugehen, daß ein Individuum sein Verhalten ständig genau durchdacht hat und letztlich genau das Ziel erreicht, was er ursprünglich auch angestrebt hat.

2.) Aber dennoch ist das Verhalten der Individuen als aktiv zu bezeichnen. Auch wenn es immer eingeschränkt und begrenzt erscheint, so ist es doch nie direkt determiniert. Selbst die Passivität ist in gewisser Weise auch immer ein Ergebnis eigener Entscheidungen.

3.) Es liegt jedoch immer ein sinnvolles Verhalten vor; denn die Tatsache, daß nicht immer klare Ziele vorliegen, auf die das Verhalten bezogen werden könnte, bedeutet noch nicht automatisch, daß keine Rationalität vorliegt. Rationalität kann nämlich nicht nur in bezug auf Ziele vorliegen, sondern durchaus auch im Hinblick auf Handlungsgegebenheiten und -kontexte und damit auch in bezug auf das Verhalten der anderen Akteure.

¹⁵⁶ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 28 ff.

4.) Weiterhin hat diese Art des Verhaltens in Organisationen immer zwei Seiten. Die eine ist eine offensive Seite und umschreibt das Ausnutzen von Gelegenheiten zur Verbesserung einer Situation. Die andere Seite hingegen stellt sich defensiv dar, bei der es um die Aufrechterhaltung und Ausdehnung des Freiraums, also die Handlungsfähigkeit geht.

5.) Die strategische Betrachtungsweise des Verhaltens der Organisationsmitglieder bedeutet letztlich, daß es kein irrationales Verhalten mehr gibt. Tagtägliche Stimmungen und affektive Reaktionen bestimmen dieses Verhalten und lassen es durchaus immer rational erscheinen.

Diese vom Individuum ausgehende Betrachtung seines Verhaltens in Organisationen ist aber nicht ausreichend, da eine solche Betrachtung außerhalb des Kontextes, aus dem dies Verhalten seine Rationalität bezieht, unvollständig bleiben muß.

Wie wir gesehen haben, ist der Begriff der Strategie eingeführt worden, der das Austarieren individueller und organisationaler Interessen beschreibt, mit dem daraus resultierenden Verhalten. Dieser Begriff soll vor allem verdeutlichen, daß nicht nur individuelle, sondern auch organisationale Aspekte bei der bewußten Verhaltensausrichtung von Bedeutung sind. Eine einseitige Betrachtungsweise soll auf diese Weise vermieden und damit das individuelle Verhalten in Organisationen detaillierter dargestellt, hergeleitet werden.¹⁵⁷

"Während die von den Zielen der Akteure ausgehende Betrachtungsweise dazu tendiert, den Akteur von der Organisation, der er gegenübergestellt wird, zu isolieren, verlangt die auf dem Begriff der Strategie beruhende Denkweise, die Rationalität des Akteurs (und sein daraus resultierendes Verhalten) im organisatorischen Kontext zu suchen und das organisatorische Konstrukt im Erleben der Akteure zu verstehen."¹⁵⁸

Daß sich das Individuum in seinem Verhalten in der Regel immer im Sinne einer Strategie an der Erreichung eigener Vorteile ausrichtet, haben wir bereits gesehen, aber nun soll genauer dargestellt werden, woran sich menschliches Verhalten unter Berücksichtigung des organisationalen Kontextes orientiert.

157 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 32 ff.

158 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 34

3.1.3.) Macht als Grundlage organisationalen Handelns

Die strategische Verhaltensausrichtung der Organisationsmitglieder kann nur im organisationalen Kontext gesehen und über diesen realitätsnäher hergeleitet werden. Um diesen Begriff des organisationalen Kontextes greifbar zu machen, sollen nun Machtbeziehungen in den Organisationen betrachtet werden.

Eigentlich scheint der organisationale Ablauf und damit das Verhalten auf Seiten der Angestellten durch eine Gesamtheit von Regelungen, strukturellen und technischen Gegebenheiten vorgegeben. Aber egal wie starr in theoretischen Vorüberlegungen organisationale Strukturen auch vorgegeben sein mögen, egal ob durch "objektive" arbeitswissenschaftliche Methoden z.B. Produktionsnormen und Ertragsprämien und darüber hinaus der gesamte Arbeitsablauf in einer Organisation geregelt erscheint und nichts dem Zufall oder der Willkür der Individuen überlassen zu sein scheint, weil jeder Organisationsangestellte spezialisiert ist, weiß, was er zu tun hat und auf welche Weise, so können diese unpersönlichen Regelungen, die alles im Voraus festlegen sollen und jeden einzelnen an eine ihm fest zugewiesene Stelle verweisen, dennoch zwischenmenschliche Beziehungsstrukturen zwischen den Angestellten nicht ausschließen, die Spannungen und Konflikte mit sich bringen und damit Störquellen darstellen können.

Der organisationale Kontext erscheint somit als eine Gesamtheit von den die Erfahrungswelten der Akteure formenden Beziehungen. Sie zeugen von den von den Akteuren in diesem Kontext gegeneinander verfolgten Strategien und weisen auf Machtbeziehungen hin, die dem organisationalen Konstrukt zugrundeliegen. Anhand von empirischen Untersuchungen in französischen Werkstätten des "Monopole industriel"¹⁵⁹ kam zum Vorschein, daß trotz der Bemühungen um ein rationales Organisationsmodell, die Verhaltensweisen des Personals, unabhängig von seiner Position, durch dominante, stabile und autonome Strategien gekennzeichnet waren, die von den Verantwortlichen des ausgearbeiteten Organigramms nicht vorhergesehen werden konnten.

Die Akteure orientierten ihr Verhalten soweit an vorgegebenen Regelungen, wie diese ihr Verhalten eindeutig vorschrieben, dies war aber nur in wenigen Ausnahmefällen möglich, da eben niemals alle sich aus Organisationsstrukturen möglichen ergebenden Verhaltenssituationen und Probleme vorweg erkennbar und im Vorwege regelbar waren. Deswegen wurden in Bereichen, in denen der "organisationale Gesetzgeber" z.B. lediglich technische Beziehungen organisieren wollte und keinen Anlaß für zusätzliche Regelungen

¹⁵⁹ Vgl. dazu die detailliertere Darstellung dieses Falles bei: Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 36 ff.

sah, Machtverhältnisse durch die Angestellten eingesetzt bzw. Machtbeziehungen aufgebaut.¹⁶⁰

Da der überwiegende Teil des organisationalen Kontextes nicht über Regeln determiniert werden kann, ist er vor allem durch Beziehungen gekennzeichnet und zwar unter strategischem Blickwinkel durch Machtbeziehungen.

Wir wollen nun im folgenden dazu übergehen zu betrachten, wie Menschen sich in Organisationen verhalten, aufgrund der Tatsache, daß sie bestrebt sind, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und aufgrund von niemals realisierbaren vollständigen Verhaltensdeterminismen durch Organisationsregeln dazu in die Lage versetzt werden Machtbeziehungen aufbauen zu können.

Da Macht als fundamentaler Mechanismus zur Stabilisierung menschlichen Verhaltens angesehen werden kann¹⁶¹, kann sie auch als Basisdimension für die sozialen Beziehungen in Organisationen betrachtet werden und damit stellt sie eine entscheidende Orientierungsgröße für das Verhalten bzw. Handeln in Organisationen dar. Aus Sicht der Individuen bedeutet Macht auf der allgemeinsten Ebene immer die Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einwirken zu können. Diese Definition soll den beziehungsmaßigen Charakter der Macht herausstellen. Auf andere einzuwirken bedeutet demnach, zu ihnen in Beziehung zu treten und erst in dieser Beziehung kann sich die Macht einer Person A über eine Person B entfalten. Macht stellt somit eine Beziehung dar und ist kein Attribut der Akteure. Sie kann sich nur dadurch äußern, daß sie in einer mindestens zwei Akteure aneinander bindenden Beziehung zum Tragen kommt. Hierbei müssen die persönlichen Interessen dieser Akteure an die Erreichung eines gemeinsamen Zieles gebunden und damit voneinander abhängig sein. Macht kann sich nur über den Austausch entwickeln, der zwischen den auf diese Weise verbundenen Akteuren stattfindet. Eine Beziehung zwischen zwei Parteien setzt nämlich Austausch und gegenseitige Anpassung voraus und damit ist Macht unlöslich an Verhandlungen gebunden.

Machtbeziehungen lassen sich durch verschiedene Eigenschaften charakterisieren. So sind solche Beziehungen immer als instrumentell zu verstehen. D.h. in solchen Beziehungen gilt es ein Ziel zu erreichen, welches in einer instrumentellen Logik zur Mobilisierung von Ressourcen der Akteure anregt.

¹⁶⁰ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 35 ff.

¹⁶¹ Dies haben wir schon im emotionstheoretischen Teil dieser Arbeit gesehen, in dem Macht als eine zentrale Basisdimension des Sozialen herausgestellt worden ist.

Desweiteren ist Macht eine nicht-transitive Beziehung. Das Einwirken auf andere ist immer nur in bezug auf einen bestimmten Personenkreis und bestimmte Handlungen möglich und nicht darüber hinaus zu verallgemeinern.

Schließlich ist Macht aber auch eine gegenseitige, unausgewogene Beziehung. Gegenseitig ist sie deshalb, weil jede Verhandlungsbeziehung Tausch voraussetzt. Wenn jedoch eine der Parteien über keine Ressourcen mehr verfügt, die sie in die Beziehung einbringen kann, kann auch nichts mehr getauscht werden und es ist keine Machtbeziehung im eigentlichen Sinn zwischen den Individuen möglich. Die betroffene Partei wird nicht mehr als autonomer Akteur betrachtet. Gleichzeitig handelt es sich bei der Macht aber auch immer um unausgewogene Beziehung. Wenn A und B dieselben Trümpfe besitzen, dann wird Gleiches mit Gleichem getauscht und es kann nicht davon die Rede sein, daß eine der beiden Parteien sich der anderen gegenüber in einer Machtposition befindet. Ist der Tausch aber zugunsten einer Partei unausgeglichen und resultiert nicht aus einem Zufall, sondern entspricht den strukturellen Bedingungen der jeweiligen Situation beider Akteure, so kann man rechtmäßig von einer Machtbeziehung sprechen. Macht läßt sich demnach als eine Tauschbeziehung beschreiben, die gegenseitig ist, in der aber die Tauschbedingungen einen der Beteiligten begünstigen. Es handelt sich um ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, aber trotzdem keiner dem anderen völlig ausgeliefert ist.¹⁶²

Wenn man nun nach den Quellen bzw. Grundlagen der Macht fragt, so sind hierunter Trümpfe, Ressourcen bzw. kurz gesagt die Stärken zu verstehen, die die jeweiligen Parteien besitzen. Diese Definition ist allerdings noch zu ungenau. Wenn man genauer betrachtet, was bei einer Machtbeziehung in unserem Sinne ausgetauscht wird, so handelt es sich hierbei weniger um Stärke als vielmehr um Handlungsmöglichkeiten.

"Denn A wird nicht bloß deshalb eine Machtbeziehung zu B aufnehmen, weil er seine Kräfte mit ihm messen will. Er hat ein genaueres Ziel: B zu einem Verhalten zu bringen, von dem seine eigene Handlungsfähigkeit abhängt. Anders gesagt, durch sein Verhalten allein kontrolliert B gewissermaßen die Möglichkeit A's, seine Ziele zu erreichen. Und je mehr B seine Bereitschaft, die von A geforderte Handlung zu vollziehen, verweigern kann, daß heißt, je besser die B zur Verfügung stehenden Ressourcen ihm erlauben, sein künftiges Verhalten für A unvorhersehbar zu machen, desto günstiger wird das sich letztlich durchsetzende Kräfteverhältnis für B sein und um so größer wird seine Macht über A in dieser bestimmten Beziehung sein. Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, d.h., in

¹⁶² Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 39 ff.

seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt."¹⁶³

Die Ressourcen¹⁶⁴, die beide Parteien besitzen, spielen dabei letztlich die Rolle, das Ausmaß des Handlungsfreiraumes festzulegen.

Die Macht des Individuums hängt damit von der Größe der von ihm ausgehenden Ungewißheitszone ab, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann, wobei darauf hingewiesen werden muß, daß diese Ungewißheitszone sich konkret auf die gemeinsam zu behandelnden Probleme und die beiderseitigen Interessen der Parteien beziehen muß. Demnach muß es sich also um eine Ungewißheitszone handeln, deren Existenz und Beherrschung die Handlungsfähigkeit beider Akteure bedingt. Somit wird dann die Strategie jedes Beteiligten ganz natürlich auf die Manipulation der Vorhersehbarkeit seines eigenen Verhaltens und das der anderen ausgerichtet und zwar indem er direkt oder indirekt die strukturellen Bedingungen und die seine Interaktionen mit anderen lenkenden "Regeln" zu seinen Gunsten zu verändern versuchen wird. Anders ausgedrückt, es wird versucht werden, den eigenen Freiheits- und Willkürspielraum so weit wie möglich auszudehnen, um die eigenen Verhaltensweisen so offen wie möglich zu halten und gleichzeitig wird damit versucht den Verhaltensfreiraum des Gegners einzuschränken, wodurch dessen Verhalten gezwungener Maßen so weit wie möglich vorhersagbar werden soll.

So ein Machtverlust ist allerdings nur dann hinnehmbar, wenn dieser als vorübergehend erscheint und in der Zukunft wieder auf Machtgewinne gehofft werden kann.

Desweiteren muß auch darauf hingewiesen werden, daß die verschiedenen Akteure aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcen in ein und derselben Machtbeziehung nicht dieselben Möglichkeiten haben, ihr Engagement zu messen, ihre Einsätze abzuschätzen und deshalb drücken die unterschiedlichen sozialen Lagen der Akteure aus, daß sie nicht über dieselben strategischen Fähigkeiten verfügen. Somit bedeutet Macht dann immer die größere Fähigkeit eines Spielers, das für eine Machtbeziehung relevante Handlungsfeld derart auszudehnen, daß das Kräfteverhältnis letztlich zu seinen Gunsten ausschlägt. Allerdings kann in wirtschaftlichen und sozialen Ungleichheiten nicht automatisch die Notwendigkeit gesehen werden, daß diese mechanistisch die Entwicklung einer Machtbeziehung abbilden. Es können in bestimmten Situationen strukturelle Zwänge vorherrschen, die die Ressourcen abschwächen oder sogar wirkungslos machen könnten.¹⁶⁵

163 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 41

164 Eine beispielhafte Erklärung dessen, was unter Ressourcen zu verstehen ist, erfolgt später.

165 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 42 ff.

Damit sind wir nun an dem Punkt angelangt, die Machtbeziehungen unter den strukturellen Zwängen zu betrachten, in die sie eingebettet sind und damit die strukturellen Merkmale einer Organisation in den Blickpunkt zu rücken. Wir fragen nun danach, welche Ressourcen ein Akteur tatsächlich in einer Machtbeziehung mobilisieren kann und welchen Grad der Relevanz sie haben.

Die strukturellen Merkmale einer Organisation bestimmen und strukturieren den Wirkungskreis von Machtbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und legen so die Bedingungen fest, unter denen diese miteinander ihre Verhandlungen ausführen. Sie stellen die Zwänge dar, die für alle Teilnehmer von Gültigkeit sind.

Zunächst ermöglicht die Organisation die Entwicklung von Machtbeziehungen und bestimmt auch ihre Dauer. Mit dem Eintritt in eine Organisation werden Akteure in der Verfolgung gemeinsamer Ziele bei ihrer Aufgabenerfüllung aneinander gebunden und dadurch werden Machtbeziehungen für die Dauer der Mitgliedschaft erst ermöglicht.

Außerdem bestimmen die Strukturen und Regeln einer Organisation diejenigen Zonen, in denen sich Machtbeziehungen entwickeln können. Da die Strukturen und Regeln überwiegend Bereiche betreffen, in denen das Handeln eher programmierbar ist, werden dadurch gleichzeitig andere Bereiche der Organisation erkennbar, die hierdurch nicht erfaßt werden und als organisatorische Ungewißheitszonen bezeichnet werden könnten. Um diese Zonen herum können sich dann Machtbeziehungen bilden, da die Akteure natürlich versuchen werden, diese Ungewißheitszonen unter ihre Kontrolle zu bringen damit sie sich dieser bei der Verfolgung ihrer Strategie bedienen können. Denn die Macht bzw. Handlungsfähigkeit, die die Individuen letztlich alle anstreben und an dessen Erreichung sie ihr Verhalten ausrichten, ist in Organisationen immer letztlich von der Kontrolle abhängig, die sie über eine wichtige organisations-leistungsfähigkeits-bestimmende Ungewißheitszone ausüben können.

Zuletzt reguliert die Organisation aber auch den Ablauf der Machtbeziehungen. Aufgrund von formalen und informellen Regelungen, die die Funktionsweise einer Organisation kennzeichnen, wird auch die Handlungsfreiheit der Akteure Zwängen unterworfen und dadurch weitgehend die Orientierung und der Inhalt ihrer Strategien beeinflusst. Auf diese Weise wird Handeln in Organisationen wieder ein wenig vorhersehbarer, weil auf diese Weise die relevanten Ressourcen festgelegt werden, derer sich die Akteure in den Machtbeziehungen bedienen können und damit sind dann auch gleichzeitig die Einsätze bekannt, die in eine Machtbeziehung eingebracht, dort gewonnen aber auch verloren werden können. Die Organisation kann z.B. aber auch bestimmte Mitglieder von vorn herein mit

legitimer Autorität über andere ausstatten, wie besonderen Befugnissen zur Sanktionierung oder Belohnung, und damit die Machtbeziehungen beeinflusst. Desweiteren schafft die Organisation aber auch Anreizsysteme, über die sich der Ressourceneinsatz der Akteure und die damit verfolgte Strategie zur Erreichung von Handlungsfreiräumen erst als lohnend darstellt. Zu nennen wären hier z.B. Beförderungsregelungen etc..¹⁶⁶

Somit sind die konkreten Machtbeziehungen, die in Organisationen geknüpft werden, demnach also nicht als einfache Abbilder von Kräfteverhältnissen und Herrschaftsformen zu verstehen, die sich direkt aus der Sozialstruktur, den Produktionsverhältnissen und der sich daraus ergebenden technischen und sozialen Arbeitsteilung herleiten lassen.¹⁶⁷ Macht bzw. Handlungsfreiräume entsprechen einer zentralen Orientierungsdimension, an der sich das Verhalten der Organisationsmitglieder ausrichtet, wodurch dann letztlich die eigene Machtposition strategisch ausgehandelt wird. Um aber an Machtverhandlungen teilnehmen zu können, muß jeder Akteur über beehrte Ressourcen verfügen. Was im einzelnen unter diesen Ressourcen zu verstehen ist, soll nun im Anschluß geklärt werden, bevor noch einmal abschließend das Verhalten von Organisationsmitgliedern in Organisationen charakterisiert werden wird.

Eine Machtquelle, die von erheblicher Bedeutung ist, ist der Besitz einer nur schwer ersetzbaren Fähigkeit oder Spezialisierung. Ein Experte verfügt nämlich als einziger über Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, aufgrund dessen er bestimmte wichtige Probleme für die Organisation lösen kann, was ihm in Verhandlungen mit seinen Kollegen und mit der Organisation eine vorteilhafte Position verschafft. Hierbei geht es aber nicht nur um hochspezialisierte Experten, denn eigentlich verfügt jede Person in einer Organisation über ein Minimum an Sachverstand, den sie zum Aushandeln von Machtpositionen benutzen kann. Schon allein die Ersetzung einer solchen Person wäre mit Kosten verbunden im Hinblick auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Kosten der Einarbeitung etc., die für die betreffende Person einen Verhandlungsvorteil mit sich bringen könnte.

Eine weitere Machtquelle in Organisationen ist an die Ungewißheiten gebunden, die sich um die Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt herum entwickeln und ist damit der ersten Machtquelle sehr ähnlich. Man könnte sie als eine besondere Form des Fachwissens betrachten. Organisationen sind in ihrer Existenz auf Beziehungen zu ihrer Umwelt, bzw. zu verschiedenen Segmenten ihrer Umwelt angewiesen. Der Organisationsfortbestand erfordert bestimmte materielle und "menschliche" Ressourcen (Ausstattung, Personal etc.), sowie den Produktabsatz. Beide Erfordernisse stellen für eine

¹⁶⁶ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 46 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 49

Organisation Abhängigkeiten und damit auch Störungsquellen dar. Aus diesem Grunde wird jedes Individuum, das über Verbindungen, Beziehungen zu diesen Umweltsegmenten verfügt, eine organisationsrelevante Ungewißheitszone beherrschen, die einer erheblichen Machtquelle gleichkommt.

Machtquellen entstehen aber nicht nur aus "objektiven" Gegebenheiten, sondern auch aus dem Gebrauch, den die Individuen von ihren Stellungen in den Funktionsprozessen selbst machen. Organisationen verschaffen ihren Mitgliedern nämlich auch auf die Weise Machtquellen, wie sie die Kommunikation und die Informationsflüsse zwischen ihren Einheiten und Mitgliedern ablaufen läßt. Zur Aufgabenerfüllung gehört es auch immer alle dafür notwendigen Informationen zu berücksichtigen. Diese könnten aber von Akteuren möglicherweise in bestimmtem Ausmaß nicht weitergegeben, verzögert oder gefiltert weitergegeben werden, was wiederum die Handlungsfähigkeit der Empfänger nachhaltig beeinflußt, soweit sie nicht ihrerseits über Informationen verfügen, die die Handlungsfähigkeit ihrer Korrespondenten beeinflussen könnten.

Die Benutzung organisatorischer Regeln bildet dann die vierte hier zu nennende mögliche Machtquelle. Die Funktion von Regeln besteht eigentlich darin, Ungewißheitsquellen auszuschalten. Paradoxe Weise gelingt ihnen dies aber nie vollständig, oftmals schaffen sie sogar neue Ungewißheitszonen, die sofort von denen ausgenutzt werden können, deren Spielraum sie eigentlich einschränken und deren Verhaltensweisen sie bestimmen sollten. So begrenzen Regeln die Freiheit der Untergebenen und gleichzeitig schränken sie die Willkür des Vorgesetzten ein, so daß dieser seine Sanktionsmacht nur noch unter bestimmten Umständen ausüben kann. Einerseits stellen diese Regeln dann ein Schutzmittel für den Untergebenen dar, vor der Willkür des Vorgesetzten, aber andererseits ist es dem Vorgesetzten dann auch ggf. nicht möglich, Arbeitsgänge einzufordern, die über die vorgeschriebenen Regeln hinausgehen, für einen reibungslosen Dienstablauf aber oftmals nötig sind. Unter diesem Aspekt können solche Regeln dann auch eine Machtquelle für die Untergebenen darstellen, denen der Vorgesetzte "machtlos" gegenübersteht, wenn ihm keine Machtquellen zur Verfügung stehen, die er in die Verhandlungen mit den Untergebenen mit einbringen könnte.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Vgl. Michel Crozier, Erhard Friedberg: a.a.O., S. 51 ff.

3.1.4.) *Abschließende Betrachtung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern* *-Das Spiel als Instrument organisationalen Handelns-*

An dieser Stelle sollen nun die bisher erarbeiteten Umstände, unter denen die Individuen in einer Organisation handeln, konkret mit ihrem Verhalten in Verbindung gebracht werden. Nach dem bisher Gehörten, stellt keine Situation in einer gegebenen Organisation einen Akteur völlig unter Zwang. Er behält immer einen Freiheits- bzw. Verhandlungsspielraum. Dieser Spielraum stellt sowohl für die Organisation insgesamt als auch für die jeweiligen anderen Akteure eine Ungewiðheitsquelle dar und aufgrund dieser Tatsache besitzt jeder Akteur Macht über andere Individuen.

"Diese Macht ist um so größer, je relevanter die vom einzelnen Akteur kontrollierte Ungewiðheitsquelle für andere ist, das heißt, je substantieller sie die Fähigkeit der anderen, zu "spielen" und ihre Strategien zu verfolgen berührt. Sein Verhalten kann und muß als Ausdruck einer rationalen Strategie analysiert werden, die die bestmögliche Nutzung seiner Macht zur Erhöhung seiner "Gewinne" qua Teilnahme an der Organisation zum Ziel hat. Mit anderen Worten, er wird bei jeder Gelegenheit versuchen, aus seinem Freiraum Profit zu schlagen, um seine "Teilnahme auszuhandeln", d.h., seine Gegenspieler und die Organisation insgesamt derart zu "manipulieren", daß sich diese "Teilnahme" für ihn "auszahlt".¹⁶⁹

Diese Art der Strategie besitzt immer zwei widersprüchliche, sich aber doch ergänzende Seiten. So versucht jeder Akteur auf die anderen Mitglieder der Organisation Zwang auszuüben, um seine eigenen Forderungen durchzusetzen, was sich als offensive Strategie bezeichnen läßt. Andererseits wird er aber auch gleichzeitig versuchen, dem Zwang, der ebenfalls von den anderen ausgeht¹⁷⁰, durch den systematischen Schutz seines eigenen Spielraumes zu entgehen, was sich dann als defensive Strategie bezeichnen läßt. Die Bedeutung dieser beiden Strategien wird je nach der vorliegenden Situation unterschiedlich ausfallen, aber dennoch sind sie immer beide in jeder Handlungsstrategie vorhanden. Ihre Durchsetzung erzeugt dann wiederum jene unzähligen Macht- und Tauschbeziehungen, in denen die Akteure ihre unterschiedlichen Ziele verfolgen, die die Grundlage und das Gerüst der Funktionsprozesse jeder Organisation darstellen.

Somit herrschen in den Organisationen eine Vielzahl von Interessenskonflikten vor, die aber keine organisatorischen Dysfunktionen darstellen. Sie sind viel eher der Tribut, den eine Organisation zahlen muß, wenn sie bestehen will, nur so können die Beiträge ihrer

¹⁶⁹ Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 56

¹⁷⁰ Da sich jedes Individuum, jeder "Spieler" mit seiner Machtposition beschäftigt, sieht sich folglich auch jeder einzelne den Machtpositionen der anderen gegenübergestellt.

Mitglieder mobilisiert werden. Das "eine gemeinsame Ziel" in einer Organisation, an dem die Organisationsmitglieder ihr Handeln ausrichten und wodurch sie wie "Aufziehpuppen" funktionieren, gibt es in dieser Form nicht. Die Individuen werden immer lediglich die verschiedenen Teilziele¹⁷¹ der Organisation in verschiedener Weise hierarchisieren und ihr Handeln dann daran ausrichten. Somit kann also nicht "von den Zielen" oder "der Rationalität" einer Organisation gesprochen werden, als wenn diese an sich existieren würde, außerhalb der Individuen.¹⁷²

Diese Art der Betrachtung der Organisationsmitglieder, läßt diese nicht mehr als passive Befehlsempfänger erscheinen, die starr an vorgegebenes Rollenverhalten gebunden sind. Schon Erving Goffman hat darauf hingewiesen, daß ein Individuum die Fähigkeit besitzt, sich von den mit seiner Rolle verbundenen Erwartungen und Normen abzusetzen.¹⁷³ Dies ist eine wichtige Eigenschaft, die im Spiel der Machtbeziehungen die Möglichkeit des Feilschens eröffnet. Eine normative Integration durch den Respekt von Werten, Funktionsprinzipien und Funktionsritualen ist zwar nach wie vor nicht völlig aus dem Organisationsalltag wegzudenken, weil die so vermittelten Mitgliederrollen die überlebensnotwendige minimale Integration der Akteure garantieren, aber es muß dennoch berücksichtigt werden, daß das Individuum diesen normativen Geboten auch immer wieder zu entkommen versucht und nicht als passiver Befehlsempfänger verstanden werden darf.¹⁷⁴

Der Experte, der eine für seine organisationale Umwelt außerordentlich wichtige Ungewißheitsquelle beherrscht, wird seine Machtquelle, über die er verfügt, natürlich benutzen, um seine Vorteile gegenüber anderen zu vergrößern und läßt sich somit also nicht nur durch Rollenkonformität in seinem Verhalten leiten, aber gleichzeitig muß auch beachtet werden, daß diese Art der Handlungsorientierung nur innerhalb bestimmter Grenzen erfolgen kann¹⁷⁵. Denn um weiterhin über seine Macht verfügen zu können, muß er "weitspielen" können. Und deswegen muß er den Erwartungen seiner Umwelt wenigstens in Teilen gerecht werden. Ein Akteur kann nur dann Macht über andere ausüben, wenn er sich im Gegenzug auch von diesen manipulieren läßt und ihnen gestattet, Macht über ihn auszuüben.^{176 177} Auf der Ebene der Organisation hingegen finden die Machtbeziehungen

171 Teilziele sind Ziele, die z.B. auf Gruppen-, Abteilungsebene etc. angestrebt werden.

172 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 56 ff.

173 Siehe Rollendistanz bei Erving Goffmann: *Asyle. Über die soziale Situation psychiartrischer Patienten und anderer Insassen*; Frankfurt a.M., 1973, S. 173

174 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 60 f.

175 Das gilt auch immer für die Führungskräfte der Organisationen

176 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 63

177 Das bedeutet, das eigene Verhalten, in bestimmten von dem einzelnen Individuum akzeptierten Bereichen, an anderen zu orientieren und so vorhersehbar zu machen, hier also auf Handlungsfreiraum zu verzichten. Dies erfolgt entweder freiwillig oder weil die eigenen Machtquellen hier nicht gefragt sind, sondern die des jeweils anderen.

ihre Grenzen und Zwänge in der Notwendigkeit des Fortbestandes der Organisation als unabdingbare Voraussetzung für die Verwirklichung und Verfolgung individueller Ziele.

Diese Zwänge bzw. Regeln sind aber immer nur als das Ergebnis früherer Kräfteverhältnisse und Verhandlungsbeziehungen zu verstehen. Sie sind in gewisser Weise *„die provisorische und immer kontingente Institutionalisierung der Lösung, die relativ freie Akteure mit ihren Zwängen und Ressourcen, kurz, mit ihren augenblicklichen Verhandlungsfähigkeiten, für das schwierige Problem der Kooperation im Rahmen eines finalisierten Ganzen gefunden haben.“*¹⁷⁸

Aus diesem Kontext heraus sind Strukturen und Regeln demnach weder neutral noch unbestritten und können natürlich auch wieder verändert werden.

Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird aus dieser mikropolitischen Sichtweise, eher unter dem Spielbegriff verdeutlicht. Begriffe wie Struktur, Rolle, etc. erschaffen ein zu passives Bild von den Individuen. Der Spielbegriff hingegen ermöglicht es, die zuvor beschriebenen Machtbeziehungen, -verhandlungen und die gegenseitige Abhängigkeit zu erfassen. Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln. Es stellt das wesentliche Instrument organisierten Handelns dar. Hier werden Freiheit und Zwang miteinander vereint, d.h. der Spieler bleibt frei, muß aber, zur Durchsetzung seiner Interessen (zum Spielgewinn) die ihm auferlegten Zwänge zumindest zeitweise akzeptieren, was ihn zur Anwendung einer angemessenen rationalen Strategie veranlaßt. In Organisationen ist dieses Spiel ein Kooperationsspiel, dessen Produkt das von der Organisation gesuchte gemeinsame Ergebnis sein wird. Dieses Ergebnis wird jedoch nicht durch die direkte Steuerung der Spielteilnehmer erreicht, sondern durch die Orientierung, die ihnen Beschaffenheit und Regeln "des Spiels" auferlegen, das jeder von ihnen spielt und worin sie ihr eigenes Interesse suchen.

Die Organisationsstruktur entspricht demnach im Grunde einer Gesamtheit von Spielergebnissen. Die Strategien jedes Teilnehmers sind nur Spielweisen und "die Beschaffenheit des Spiels an sich" ist es, die ihnen ihre Rationalität verleiht. Die formalen und informellen Regeln umschreiben dann die Gewinn- und Verlustmöglichkeiten jedes einzelnen und legen dadurch eine Skala von rationalen, d.h., gewinnbringenden Strategien fest, unter denen die Organisationsmitglieder wählen müssen, wenn ihre Beteiligung an der Organisation ihren persönlichen Hoffnungen entsprechen und nicht zuwiderlaufen soll.¹⁷⁹

178 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 65

179 Vgl. Michel Crozier; Erhard Friedberg: a.a.O., S. 68 ff.

Das Erlernen der Spielzwänge kann natürlich auch zum Erwerb eines Normen- und Wertsystems führen, das der eingesetzten rationalen Strategie entspricht, aber sie besitzen nach dieser Auffassung einen anderen Stellenwert: sie gehen dem Spiel nicht mehr voraus, sondern folgen aus ihm. Folglich stellen sie keine automatischen oder für die Spielfortsetzung notwendigen Voraussetzungen dar. Die Sozialisation kann auf diese Weise dann nicht mehr als das im Vorwege festgelegte Ergebnis einer passiven Anpassung angesehen werden. Sie gleicht eher einem relativ offenen Prozeß, der voller Überraschungen sein kann, weil er eben durch ein handelndes Subjekt vermittelt wird, das seinen Freiraum innerhalb der Grenzen des Spiels bewahrt, an dem es teilnimmt. Auf diese Weise wird weder eine gewisse Freiheit noch eine gewisse Wahlmöglichkeit der Akteure ausgeschlossen. Es ist durchaus möglich, daß sie versuchen können, das Spiel derart umzuformen, daß andere ihnen zur Verfügung stehende Ressourcen darin relevant und mobilisiert werden. Desweiteren ist es aber auch möglich, in der Hoffnung, daß das Spiel eine günstigere Wendung für sie nimmt, größere Risiken in Kauf zu nehmen und sich trotz anfänglicher Verluste an eine neue Gewinnstrategie zu halten.

So erscheint dann im Hinblick auf die mehr oder weniger große Vielfalt der durch ein Spiel "autorisierten" Strategien die Vorstellung einer ganzen Skala von Spielsituationen möglich, von geschlossenen, nur eine einzige Strategie zulassenden Spielen, über die für Organisationen typische Konstellation von Spielen mit einer begrenzten Anzahl von gewinnbringenden Strategien, bis hin zu sehr offenen Spielen. Diese Auffassung läßt erahnen, daß es nur selten vorkommen kann, daß ein momentan aktuelles Spiel nur eine einzige Strategie zuläßt. In der Mehrzahl der Fälle bleibt hingegen ein Freiraum bestehen, und die Akteure werden ihrerseits versuchen diesen dazu zu nutzen, ihr Verhalten bzw. "Rollenverhalten" zu wählen und dabei die Merkmale des Spiels so in Rechnung stellen, wie sie sie wahrnehmen und erleben, wodurch dann dementsprechend mehr oder weniger riskante, aggressive oder defensive Strategien verfolgt werden können. Aber sie stellen in kaum einem Fall die jeweils einzig mögliche dar. Unter "Rollenerwartung" ist hier nicht mehr eine einzige Verhaltensform zu verstehen, sondern das Vorhandensein einer strukturierten Gesamtheit möglicher Strategien in einer Situation und innerhalb eines gegebenen Spiels. Somit wäre die Rolle dann als relativ stabiler Gleichgewichtszustand zwischen einerseits einer dominierenden Mehrheitsstrategie und andererseits einer oder mehrerer Minderheitsstrategien zu verstehen. Dieser Gleichgewichtszustand wäre durch einen Schwellenwert bestimmt, dessen Überschreitung eine Umkehrung eben dieses Gleichgewichtszustandes mit sich brächte. Hierdurch ergäbe sich eine neue dominierende Strategie mit allen Folgen, die diese sowohl für das Spiel als auch für das Gesamtgebilde der Organisation hätte.

Aus dieser aktiveren "mikropolitischen Sicht"¹⁸⁰ des Akteurs wird die klassische Rollenanalyse aufgelockert und bereichert. Verhalten wird abhängig von der Verteilung der insgesamt möglichen Strategien. Diese Verteilung müssen die Akteure zwar akzeptieren, wenn sie das Spiel beibehalten wollen, aber innerhalb dieser können sie durchaus auch anderes "Rollenverhalten" erproben, ohne gleich für ihre Abweichung bestraft zu werden. Auf diese Weise kann das Spiel aber auch insgesamt verändert werden. Verhalten wird insgesamt also von dem Kräfteverhältnis stabilisiert, das die Akteure von Fall zu Fall definieren und leben und von den Merkmalen und Regeln der Spiele vermittelt und stabilisiert, an denen die Akteure teilnehmen müssen.

3.2.) *Der Organisationsalltag unter Berücksichtigung der Emotionen*

Wie wir gesehen haben, lassen sich Organisationen nicht lediglich durch den leblosen Begriff der Organisationsstruktur beschreiben, durch den der Organisationsalltag bisher klar und straff regiert erschien. Genauer betrachtet tobt auch in Organisationen das Leben, da sie einen Teilbereich menschlichen Lebens darstellen und von Menschen gelebt werden. ...*"Sie sind in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauscheleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaboration und aus Resistance..."*¹⁸¹

Organisationsmitglieder erscheinen auf diese Weise als außerordentlich aktive Individuen, die durchaus über Handlungsfreiräume verfügen und diese zu individuellen Zwecken zu nutzen versuchen, solange dies die ausgehandelten Spielregeln erlauben.¹⁸²

Auffallend bei dieser Betrachtungsweise ist nun aber, daß die Mitglieder der Organisationen lediglich als kühle Rationalisten erscheinen, die sich vollkommen gefühllos "ausleben". Dies erscheint einerseits verständlich, da nach althergebrachtem Verständnis der Organisationsforschung in Organisationen kein Platz für Emotionen vorhanden zu sein scheint, diese hier nicht vorkommen zu dürfen scheinen und deswegen auch nicht thematisiert werden.¹⁸³ Aber andererseits wird auf diese Weise ein zu einseitiges Bild der Organisationen und ihrer Mitglieder vermittelt. Denn auch wenn Organisationen in der

¹⁸⁰ Mit mikropolitischer Sicht ist das aktivere strategische Verhalten der Akteure gemeint.

¹⁸¹ Vgl. Willi Küpper; Günther Ortman (Hrsg.): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, a.a.O., S. 7

¹⁸² St. Empter: *Handeln, Macht und Organisation. Zur interaktionistischen Grundlegung sozialer Systeme*. Augsburg, 1988, S. 164

¹⁸³ Vgl. Klaus Heinemann: *Emotionen in Organisationen*, unveröffentlichter Aufsatz, Fachbereich Soziologie, Universität Hamburg, 1995, S. 1

wissenschaftlichen Literatur zwischenzeitlich mehr von Leben erfüllt erscheinen, so erscheint der Rationalitätsmythos trotzdem weiterhin als normatives Leitbild.¹⁸⁴ Dem Individuum wird planende Vernunft in seinem Verhalten bei der Erreichung seiner Interessen unterstellt, wodurch die Organisation nach außen hin als bestens geordnet bzw. geregelt (rational) erscheint. Von rationalen Verhaltensweisen geht eine sachliche Überlegenheit aus, die alles nicht-rationale Handeln als defizitär erscheinen läßt und als Verstoß gegen die eigenen Interessen betrachtet wird. Emotionen, Intuition, Spontanität, Inspiration etc. scheinen hierzu in einem krassen Widerspruch zu stehen und einem besonderen Rechtfertigungszwang zu unterliegen. Sie werden in der Regel als irrational bewertet und scheinen durch planend Vernunft nur schwer kontrollierbar zu sein. Diese negative Art der Bewertung all dessen, was als nicht-rational bezeichnet werden kann, verdeutlicht, warum diese menschliche Seite in Organisationen, denen überwiegend noch immer strenge Rationalität unterstellt wird, als dringend vermeidbar betrachtet wird.¹⁸⁵ Dennoch erscheint es wenig realistisch, anzunehmen, daß Emotionalität zu Organisationen tatsächlich keinen Zutritt hat, denn in diesen gesellschaftlichen Teilbereichen sind Tag ein Tag aus Menschen tätig (soweit sie nicht durch Maschinen und Computer an ihrem Arbeitsplatz ersetzbar geworden sind) und gehen miteinander als Mitarbeiter und Kunden um, die sich ihrer Emotionalität bzw. ihrer Fähigkeit zur Bildung von Emotionen nicht einfach vor ihrem Gang durch das Werkstor entledigen können, wie dies im Hinblick auf ein unpassendes Kleidungsstück möglich wäre.

Deswegen ist davon auszugehen, daß Emotionen eng mit den Menschen verhaftet über eben diese durch die Eingangspforten der Unternehmen mit in die Organisationen hineingetragen werden. Es erscheint demnach durchaus möglich, daß die vielen verschiedenen Gefühle, wie Ängste, Freude, Haß, Liebe, Scham, Stolz, Feind- und Freundschaft etc., die jeden Menschen in seinem alltäglichen Leben begleiten, durch diesen auch in die Organisationen gelangen können.

Einen Teil dieser Emotionen könnte theoretisch sogar für die Funktionsfähigkeit der Organisationen als erforderlich angenommen werden. Hiermit sind Emotionen gemeint, die im Arbeitskontext entstehen und erforderlich sind, oder aber wenigstens nach außen vorgegeben werden müssen und damit kann man Organisationen letztlich auch als vor die Aufgabe gestellt betrachten, abzusichern, daß diese notwendigen Emotionen von ihren Mitgliedern tatsächlich entwickelt und nach außen hin angemessen gezeigt werden. Desweiteren könnte man auch annehmen, daß Organisationsmitglieder, wenn sie das große

184 Vgl. J. D. Thomson: *Organisations in Action. Social science bases of administrative theory*, New York, 1967; sowie B. Ashforth; B. Gibbs: *The double edge of organisational legitimation*, in: *Organisation Science* 1990, 1, pp. 177-194

185 Vgl. Klaus Heinemann: *Emotionen in Organisationen*, a.a.O., S. 2 f.

Spektrum ihrer Emotionen automatisch in die Organisationen mit einbringen, ihrerseits die Organisationen und sich selbst vor das Problem stellen, so mit den Emotionen umgehen zu müssen, daß sie nicht allzu hinderlich werden bei der Erfüllung der erwarteten Aufgaben aufgrund unkontrollierter Verhaltensbeeinflussung. Diese denkbare Relevanz der Emotionen im Bereich des Organisationsalltages läßt es notwendig erscheinen, das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation einmal genauer unter Beachtung der Emotionen in der Organisationsforschung zu thematisieren.¹⁸⁶

Demnach kann also danach gefragt werden, in welchen Zusammenhängen bzw. Bereichen welche Arten von Emotionen von den Individuen innerhalb von Organisationen empfunden werden, wie mit ihnen umgegangen wird und welche Folgen dies letztlich möglicherweise für das Verhalten der Individuen und damit auch für die Alltagswirklichkeit in Organisationen hat.

3.2.1.) Organisationsrelevante Emotionsarten und die organisationalen Bereiche dieser Emotionsentstehung

Um die Bedeutung der Emotionen für den Organisationsalltag genauer betrachten zu können, müssen zuerst mögliche Arten von Emotionen auf den verschiedenen organisationalen Ebenen herausgearbeitet werden, die für den Gesellschaftsbereich der Organisationen von Bedeutung sind. Diese Emotionen können einerseits als Unterstützungsinstantz der gesteckten Zielvorgaben einer Organisation betrachtet werden. Obwohl gerade zuvor davon gesprochen worden war, daß man von "den Zielen" einer Organisation nicht ausgehen kann, die alles daraus folgende Verhalten der Organisationsmitglieder automatisch in bestimmter Weise festlegen, so kann aber sicherlich dennoch davon ausgegangen werden, daß es unabhängig von der Organisationsmitgliederverhaltensdetermination bestimmte Ziele gibt, die sich Organisationen stecken müssen. Das Fortbestehen einer Organisation kann sicherlich als ein solches wesentliches Ziel betrachtet werden, was z.B. konkret die Vermeidung von Verlusten bedeuten kann. Andererseits müssen aber auch bei der Betrachtung von Emotionen in Organisationen die Ziele der Organisationsmitglieder betrachtet werden wie z.B. ein hohes Einkommen, ein interessantes Arbeitsfeld etc..¹⁸⁷

¹⁸⁶ Vgl. Klaus Heinemann: *Emotionen in Organisationen*, a.a.O., S. 3 f.

¹⁸⁷ Kunden, Patienten etc. werden hier nicht in die Betrachtung mit einbezogen, da es in der später folgenden Analyse von Emotionen in Organisationen, dem Schwerpunkt dieser Arbeit, ausschließlich um Organisationsmitglieder gehen wird.

Gemessen an allen diesen Zielvorgaben könnten Emotionen theoretisch dazu beitragen, daß einerseits die Organisation ihre Aufgaben besser erfüllen können und ihre Ziele schneller erreichbar werden und außerdem könnten sie ebenso dazu beitragen, die Ziele der Organisationsmitglieder leichter zu verwirklichen. Die in diesem Zusammenhang vorkommenden Emotionen können als positive Emotionen betrachtet werden, die aber keinesfalls immer miteinander konform gehen müssen. Ebenso ist es aber auch möglich, daß Emotionen die Zielverwirklichung von Organisationen und deren Mitgliedern erschweren bzw. sie verhindern. Diese Emotionen können dann als negative Emotionen klassifiziert werden.¹⁸⁸ Welche Emotionen im speziellen nun als positiv oder negativ betrachtet werden können, d.h. also welche Emotionen den Zielen der Organisation bzw. der Individuen dienlich sind und damit den Organisationsalltag beeinflussen, kann allerdings so global nicht beurteilt werden.¹⁸⁹

Zum einen gibt es da Emotionen auf der Ebene der Organisationsmitglieder, die diese bei ihrer Arbeit, im Arbeitsprozeß direkt entwickeln ("Arbeitsgefühle"), da Handeln und Fühlen eng miteinander verknüpft sind. Das unerläßliche emotionale Erleben der Arbeit, das durch das unmittelbare "Darin-Involviert-sein" hervorgerufen wird, kann sich z.B. in Freude, Enttäuschung, Zuversicht, Selbstzweifel, Stolz oder Niedergeschlagenheit äußern. Ebenso gibt es aber auch Emotionen, die in Beziehung zur Arbeit an sich stehen als Teil des Urteils über die Arbeit und sich beispielsweise in Arbeitszufriedenheit, Entfremdung, Streß, Frustration aufgrund von Status- und Machtverlusten oder auch Angst vor einer ungewissen Zukunft widerspiegeln können.¹⁹⁰ Inwieweit diese Emotionen sich als positive oder negative Emotionen beurteilen lassen, ist so allerdings schwer zu beurteilen. In der Literatur findet man hierzu keine klare Antwort. Sie verweist lediglich darauf, daß besser gearbeitet wird, wenn die Menschen guter Laune sind, ihre Arbeit lieben und mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind. Wie sich diese Emotionen jedoch im einzelnen auf den Arbeitserfolg auswirken bleibt unklar.¹⁹¹ Es erscheint aber demnach dennoch denkbar, daß diese Emotionen im Organisationsalltag sowohl förderliche als auch hemmende Wirkung haben können.

188 Vgl. Klaus Heinemann: *Emotionen in Organisationen*, a.a.O., S. 4 f.

189 An dieser Stelle muß darauffhingewiesen werden, daß die jeweils auftretenden Emotionen auch stark von dem Organisationstypus abhängen, der betrachtet werden soll. Wir wenden uns in dieser Arbeit den wirtschaftsorientierten Organisationen zu (Wirtschaftsunternehmen) und auch hier mag es sicherlich noch wieder viele Unterschiede von Branche zu Branche geben, was das Auftreten von Emotionen angeht, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht systematisch berücksichtigt werden können.

190 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 6

191 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 7

Desweiteren gibt es aber auch noch Einbindungseemotionen, die die gefühlsmäßige Bindung an die Organisation beschreiben und sich in Loyalität, Identifikation, Solidarität, Ehre etc. ausdrücken. Man kann nun vermuten, daß die Organisationsmitglieder durch diese Emotionen zu Leistungen motiviert werden, die zwar nicht unmittelbar von der Organisation honoriert werden, wie z.B. Fairneß, einem außergewöhnlichen Verantwortungsbewußtsein, Altruismus etc., aber dennoch den Organisationsablauf positiv beeinflussen. Diese emotionale Einbindung kann z.B. auf die Bemühungen der Unternehmen um eine hauseigene Unternehmenskultur zurückgeführt werden, die sich ihrerseits auf unternehmensspezifische Symbole, Rituale, Werte, Appelle an die Solidarität etc. gründet.¹⁹²

Desweiteren läßt es sich aber auch durchaus vorstellen, daß es Emotionen wie Sympathie und Antipathie etc. gibt, die in den Beziehungen entstehen, die die Mitarbeiter z.B. untereinander unterhalten¹⁹³ und die ebenfalls auf den Organisationsalltag förderlich oder hemmend einwirken können.

Darüber hinaus sind aber auch diejenigen Emotionen von Bedeutung, die in den Gruppen einer Organisation entstehen. Affektive Grundstimmungen, wie z.B. das allgemein bekannte "Wir-Gefühl", gegenseitiges Verstehen, Gemeinschaftsgesinnung, innerer Zusammenhalt etc. sind hierfür Beispiele, die sich durchaus auf die Ziele, die innerhalb einer Organisation verfolgt werden, auswirken können und damit die organisationale Alltagswirklichkeit positiv oder negativ beeinflussen.¹⁹⁴

Ebenso kann aber auch das emotionale Image bzw. Klima einer Organisation Einfluß auf die erfolgreiche Arbeit in einer Organisation haben. Wenn davon gesprochen wird, daß eine Organisation einen kalten unpersönlichen Eindruck mache, Angst und Mißtrauen oder aber Optimismus, Solidarität etc. vorherrschten, dann kann auch dies die Arbeitsweise und den Arbeitserfolg beeinflussen.¹⁹⁵

192 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 9 ff.

193 Es sind sicherlich noch weitere soziale Beziehungen verantwortlich für die Bildung bestimmter Emotionen in Organisationen, wie z.B. die Beziehungen von Mitarbeitern zu Kunden, Klienten, Patienten etc., und sicherlich haben alle diese Emotionen auch ganz spezifische Auswirkungen auf den Organisationsalltag, aber die Betrachtung aller dieser Zusammenhänge würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

194 Vgl. M.F.R. Kets de Vries and D. Miller: *The Neurotic Organisation. Diagnosing and changing counterproductive styles of amnagement*, San Francisco, 1984

195 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 13 ff.

3.2.2.) *Der normierte Umgang mit den Emotionen innerhalb von Organisationen*

Somit können also viele unterschiedliche Emotionen in vielen verschiedenen organisationalen Zusammenhängen entstehen und sich auf die Ziele und Arbeit in einer Organisation auswirken. Deswegen muß gerade die Existenz der vorteilhaften Emotionen sichergestellt werden. Dies kann z.B. über normative Festlegung, Selektion, Sozialisation und auch Sanktionskontrolle erreicht werden.

Die normative Festlegung bedeutet, daß in Organisationen über Aushandlungsprozesse der Organisationsmitglieder letztlich dominierende Vorstellungen darüber entwickelt werden, was Personen aufgrund ihrer jeweiligen Arbeitsposition fühlen sollen und wie diese Gefühle zu vermitteln sind.

Deshalb können auch in Organisationen Emotionsregeln vermutet werden, die die Funktion übernehmen, zu vermitteln, welche Emotionen in welcher Situation wem gegenüber zum Ausdruck gebracht werden sollen, wie diese Emotionen ausgedrückt werden sollen, ob über Gestik, Mimik, Sprache, und in welcher Intensität Emotionen zum Ausdruck gebracht werden dürfen. Bezüglich der Emotionsnormierung in Organisationen liegen jedoch noch kaum Untersuchungen vor. Die wenigen Untersuchungen, die sich mit Emotionsregeln in Organisationen beschäftigen, legen ihren Schwerpunkt lediglich auf den emotional normierten Umgang der Organisationsmitglieder mit Kunden im Dienstleistungssektor, wie z.B. bei Stewardessen und bei Angestellten in Freizeitparks.¹⁹⁶

Selektion hingegen beschreibt die Auswahl von neuen Organisationsmitgliedern nach bestimmten emotionalen Fähigkeiten, die bestimmten Alters-, Geschlechtsgruppen etc. zugeschrieben werden und für die jeweilige Organisation von Bedeutung sind. So besagt z.B. eine These, daß Frauen bevorzugt in Berufsbereichen eingestellt werden würden, die in besonderem Maße Emotionsarbeit erfordern, weil diese eben diese Fähigkeiten bereits durch die Hausfrauen- und Mutterrolle erworben zu haben scheinen.¹⁹⁷

Die emotionale Sozialisation in Organisationen hingegen umschreibt den Prozeß, über den Emotionen, die ja letztlich jeden einzelnen ausschließlich in seinem Inneren bewegen, nach außen hin vermittelt werden. Sie beinhaltet demnach:

¹⁹⁶ Vgl. Arlie Russell Hochschild: *Das gekaufte Herz*, a.a.O., S. 99 ff., sowie J. van Maanen and G. Kunda: *Real feelings: Emotional expression and organizational culture*; in: L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, 1989 Vol. 11., Greenwich, pp. 43-104

¹⁹⁷ Vgl. N. James: *Emotional labor: Skill and Work in the social regulation of feeling*. *Sociological Review*, 1989, 37, pp. 15-42

"... die Vermittlung des breiten Spektrums der Form einer angemessenen Emotionskodierung, der korrekten Dekodierung von Emotionsexpressionen und schließlich der Entwicklung der Fähigkeit einer sinnhaften Deutung und Einbettung von Emotionen in das Organisationsgeschehen."¹⁹⁸

Diese Sozialisation kann entweder formal geregelt sein, wie im Fall der Ausbildung von Stewardessen, die in Schulungen, über Richtlinien und Handbücher vermittelt bekommen, wie sie Emotionen nach außen hin zu vermitteln haben, die von ihnen erwartet werden. Aber diese Sozialisation kann auch informell geregelt werden. So konnte z.B. von Haas nachgewiesen werden, daß Stahlarbeiter von sich aus neuen Kollegen vermitteln, wie es Angstgefühle in ihrem Beruf zu unterdrücken gilt.¹⁹⁹

Die letzte Möglichkeit, um Emotionen in erwünschter Form in Organisationen einzusetzen, besteht darin, Kontrolle und Sanktionen einzusetzen, wie es z.B. durch das Installieren von Monitoren in Kaufhäusern, Reisegesellschaften etc. in Amerika erfolgt. Offiziell sollen hierdurch die Ladendiebstähle kontrolliert werden, aber inoffiziell geht es häufig darum, daß emotional korrektes Verhalten der Angestellten den Kunden gegenüber zu überprüfen. Für den Fall, daß z.B. nicht das erwartete Lächeln den Kunden gegenüber präsentiert wird, können dann z.B. Tadel ausgesprochen werden und der entgegengesetzte Fall kann Belohnungen einbringen.²⁰⁰

Da es aber nicht immer gelingt, negative Emotionen aus der Arbeit im Organisationsalltag herauszuhalten, müssen desweiteren Möglichkeiten in der Organisation gefunden werden, die es wenigstens ermöglichen diese negativen Emotionen zu neutralisieren. Dies kann z.B. geschehen, indem Emotionen *unterdrückt* werden durch vielfältige bürokratische Regeln, Arbeitsvorschriften und Verwaltungspraktiken, formale Beziehungsstrukturen, Sprachregelungen und rigide Arbeitsteilung, um dem Organisationsmitglied die Möglichkeit zu erschweren, sich emotional zu involvieren. Oder aber es wird eine Entpersonalisierung angestrebt, bei der durch Handlungsweisen oder bürokratische Verfahren, die Individualität einer Person ausgeklammert wird. Mittels dieser Strategie sollen dann Emotionen aus der Arbeit ferngehalten werden. Ein Beispiel hierfür ist die Vergabe von Personalnummern an die Organisationsmitglieder in großen Firmen. Wenn unter diesen Umständen in der Personalabteilung Personalangelegenheiten bearbeitet werden, erhalten diese Fälle

198 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 21

199 Vgl. J. Haas: *Learning real feelings: A study of high steel Workers relations to fear an danger*: in: *Sociology of Work and occupation*, 1977, 4

200 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 22

automatisch eine gewisse Unpersönlichkeit, die störende Emotionen wie z.B. ggf. Antipathien unterbinden soll.²⁰¹

Störende Emotionen können aber auch *abzufangen* versucht werden, um sie zu neutralisieren. Dies ist z.B. in Organisationsbereichen möglich, in denen Emotionen ausgelebt werden können, wie in Kantinen, Teeküchen oder auf Betriebsausflügen, Betriebsfeiern, beim Betriebssport und zwar über lockeres Beisammensein und zweckfreie Kommunikation innerhalb von Gruppen, die dem Arbeitszusammenhang abgewandt sind. Hier können Ärger, Ängste, Frustrationen und Enttäuschungen mitgeteilt und so abgefangen werden, die bei der Arbeit erlebt wurden.²⁰²

Soweit aber Emotionen während der Arbeit herausbrechen, die den Arbeitsablauf stören, bleibt nur noch diese durch interpretative Strategien umzudeuten und z.B. durch die ex post Rationalisierung als äußerst vernünftig umzumünzen. So werden dann notwendige Neuerungen unter dem Hinweis auf fehlendes Erfahrungswissen abgeblockt, um nicht zugeben zu müssen, daß man Angst um seinen Arbeitsplatz hat. Oder aber es werden wutgeladene Streitereien als notwendig dargestellt, um nicht zugeben zu müssen, daß man vom Streß überwältigt worden ist etc.. Auf diese Weise können negative Emotionen theoretisch aus dem Arbeitsablauf wieder entfernt werden, um ihren störenden Einfluß im weiteren Verhalten der Organisationsmitglieder zu unterbinden. Es gibt aber auch Sanktionsmöglichkeiten, die in unterschiedlichem Stärkegrad angewendet werden können, für den Fall, daß der Mechanismus der Umdeutung nicht greift. So können, meist auf informeller Ebene, Tadel ausgesprochen werden, Ironisierungen vorgenommen werden, es kann demonstratives Schweigen erfolgen oder in verstärkter Form eine Stigmatisierung oder soziale Abstufung der auffälligen Person vorgenommen werden.²⁰³

Somit sollte nun also verdeutlicht worden sein, daß Emotionen auch in Organisationen existieren und dort ebenso von Bedeutung sind, wie im privaten Lebensbereich eines Menschen. Emotionen scheinen den Arbeitsablauf und damit auch die Zielverfolgung in Organisationen sowohl förderlich als auch hemmend beeinflussen zu können und deswegen ist die Existenz organisationaler Mechanismen (Emotionsmanagement aufgrund organisational normierter Regelungen) wichtig, die eine Emotionskontrolle ermöglichen

Aber nicht nur für die Organisation ist die Emotionsnormierung von Bedeutung, denn wie wir gesehen haben, verfolgen auch die Organisationsmitglieder bestimmte Ziele innerhalb des organisationalen Kontextes und sind bei der Verfolgung ihrer eigenen Spielstrategien

201 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 22 f.

202 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 25

203 Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 25

ebenso darauf angewiesen, daß sie sich nicht durch Emotionen, wie z.B. Ängste, Furcht, Enttäuschung, Wut etc. von ihren Zielen entfernen, wenn diese Gefühle sich in ihnen bemerkbar machen, aber nicht in den organisationalen Kontext passen.

Eine verantwortungsvolle Position z.B. ist für viele erstrebenswert. Sie wird meist nicht nur seitens der Organisation z.B. durch ein höheres Gehalt honoriert, sondern auch gesellschaftlich anerkannt, gleichzeitig, kann sich der Positionsinhaber oder ihr Anwärter aber auch durch das ihm abverlangte Verantwortungsausmaß erdrückt fühlen, was sich z.B. in Angstgefühlen widerspiegeln und ihn in Ausübung seiner Aufgaben oder bei der Erreichung dieser Position behindern könnte und damit auch seine Karriere in der Organisation gefährdet. Die aber für jeden Menschen erforderliche Existenzgrundlage bewirkt ein überwiegend dominant vorhandenes organisationsbezogenes Integrationsinteresse des Individuums, das letztlich zur Folge hat, daß jeder Akteur in einer Organisation auch für sich dazu gezwungen erscheint, sich mit Emotionsnormen auseinanderzusetzen und Emotionsarbeit zu leisten, wodurch Emotionen kontrolliert werden können.

Diese Technik umfaßt dann theoretisch zum einen die Gestaltung und den Umgang mit der eigenen gefühlsmäßigen Befindlichkeit und seiner Expression. Ebenso ist es aber auch möglich, über die Emotionsarbeit direkt die Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit anderer anzustreben²⁰⁴, wie z.B. im Hinblick auf Kunden, Fluggäste, Untergebene etc., um eigene Interessen innerhalb einer Organisation verfolgen zu können.²⁰⁵

3.2.3.) Die Bedeutung der Emotionen in Organisationen:

**- Ihre Entstehung, der Umgang mit ihnen
und ihr Einfluß auf die organisationale Wirklichkeit -**

Abschließend läßt sich also festhalten, daß Emotionen von Individuen auf zumindest drei verschiedenen Ebenen in Organisationen empfunden und damit in diesem Gesellschaftsbereich als existent betrachtet werden müssen: nämlich während ihrer Arbeit, ihrer Interaktion und bei ihrer Einbindung in soziale Gruppen innerhalb von Organisationen. Somit sind Emotionen also durchaus in Organisationen vorhanden.

Um auf die emotionssoziologische Theorie Kempers zurückzukommen, erscheint es dann vorstellbar, daß diese Emotionen durch die individuelle Interpretation der

²⁰⁴ Allerdings muß diese nicht notwendigerweise durch Emotionen und Emotionsexpression des Handelnden geschehen, sondern kann auch situationsabhängig wirksam werden.

²⁰⁵ Vgl. Klaus Heinemann: a.a.O., S. 26

Organisationsmitglieder bezogen auf ihre Macht- bzw. Statusposition innerhalb der Organisation im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern entstehen.

Macht bedeutet unter mikropolitischem Blickwinkel im organisationalen Kontext, über organisationsrelevante Handlungsfreiräume zu verfügen, also eigenes Verhalten in gewissen Grenzen über geschickte Aushandlungsprozesse als unkontrollierbar zu bestimmen und damit gleichzeitig das Verhalten anderer innerhalb dieses Rahmens festzulegen, zu bestimmen, vorhersehbar zu machen. Demnach müssen sich andere in diesem, z.B. durch bestimmte Kompetenzen von Ego als mögliche Machtquellen, abgesteckten Rahmen an seinem Verhalten orientieren, was Ego eine Machtposition beschert, über die er Zwang ausüben kann. Diese Zwangsmöglichkeit eröffnet sich Ego deshalb, weil die bisherigen Verhandlungen mit den anderen Organisationsmitgliedern ergeben haben, daß Egos Machtquelle unverzichtbar und allen anderen vergleichsweise überlegen ist bei der Erreichung der Ziele, die innerhalb der Organisation angestrebt werden.

Da in Wirtschaftsorganisationen ein ausgeprägtes Anerkennungsverhalten denjenigen Organisationsmitgliedern gegenüber besteht, die über eine möglichst weit ausgebaute Machtposition verfügen, also entweder über möglichst viele oder die entscheidendsten Machtquellen einer Organisation verfügen, läßt sich darauf schließen, daß Machtpositionen seinem jeweiligen Inhaber einen gewissen Status verleihen. Diese Anerkennung kommt darüber zum Ausdruck, inwieweit sich andere Organisationsmitglieder unaufgefordert, freiwillig in ihrem Verhalten an dem jeweiligen Statusinhaber orientieren. Diese Verhaltensorientierung bzw. Gunsterweisung kann sich z.B. in Freundschaftsdiensten, der Zahlung zusätzlicher finanzieller Bezüge etc. ausdrücken.

Somit kann also jedes Organisationsmitglied in einem gewissen Rahmen, den er über Aushandlungsprozesse von Machtquellen mit anderen Organisationsmitgliedern festlegt, über eine Machtposition verfügen, die ihm gleichzeitig eine gewisse Statusposition verschafft. Die individuelle Interpretation dieser Positionen durch die jeweiligen Inhaber im Bereich ihrer Arbeit, Interaktion und Einbindung in soziale Gruppen, immer verglichen mit den Positionen des jeweiligen Gegenübers, führt dann zur Entstehung von Emotionen in Organisationen, über die die Organisationsmitglieder sich in einer Organisation verorten bzw. durch die sich die Organisationsmitglieder zur Organisation in Beziehung setzen können und wodurch dann letztlich eine Möglichkeit gegeben erscheint, an der individuelles Verhalten ausgerichtet werden kann über Gestik, Mimik und Sprache als entsprechende Kommunikationskanäle.²⁰⁶

²⁰⁶ Verhaltensorientierung über die Dimension der Emotionen erscheint auf den ersten Blick in Konkurrenz zu vielen anderen in der Literatur bereits beschriebenen Orientierungsdimensionen zu stehen. Ein Mensch kann sein Verhalten nämlich ebenso an Normen, Werten, Rollen, seiner

Da es vorstellbar erscheint, daß Emotionen, über die sich Menschen in ihrem Leben verorten und zu ihrer Umwelt über entsprechendes Verhalten in Beziehung setzen, positive Auswirkungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und damit auch auf die organisationale Arbeit haben können, kann es nicht als wünschenswert betrachtet werden, diese völlig aus den Organisationen auszuschließen.²⁰⁷ Da es aber auch Emotionen zu geben scheint, die auf den alltäglichen Arbeitsablauf einer Organisation hinderlich einwirken können, ist eine organisationale Normierung der Emotionen erforderlich, die in Aushandlungsprozessen der Organisationsmitglieder miteinander festgelegt wird und deren Einhaltung sich die Individuen solange anschließen²⁰⁸, wie sie dadurch ihre eigenen Ziele im organisationalen Kontext verfolgen können.

Demnach müssen Organisationsmitglieder also, in Verfolgung ihrer Spielstrategien, die darauf abzielen, ihre Macht- und Statusposition möglichst zu erhalten, wenn nicht gar auszuweiten, darauf achten, die Emotionen, die aufgrund von fortwährender individueller Positionsinterpretation entstehen, den allgemeingültigen Emotionsregeln zu unterwerfen,

Persönlichkeit, Interaktionsstrukturen etc. ausrichten. Mir erscheint es aber so, als wenn die Dimension der Emotionen eine Verhaltensorientierungsgröße darstellen würde, die die übrigen Größen miteinander vereint, ihnen allen gemeinsam ist und damit eine originäre Basisdimension in der Verhaltensorientierung darstellt. Ohne die Berücksichtigung der Emotionen wäre es nämlich fraglich, wie ein Individuum sein Verhalten ausrichten sollte, wenn es sich nicht selbst über diese Vermittlungsinstanz zu Orientierungsgrößen, wie Normen und Werten etc. in Beziehung setzen könnte. Wie z.B. kann ein Individuum bestimmte Normen und Werte als relevant und andere als irrelevant für sein Verhalten erkennen, wenn es sich nicht über emotionale Bewertungen aus sozialen Situationen heraus zu Normen und Werten in Beziehung setzt, über die emotionale Bewertung eine affektive Einstellung zu Normen und Werten bildet und dann im nächsten Schritt über diese Weichenstellung sein Verhalten an Normen und Werten ausrichtet? Wie kann ein Individuum sein Verhalten an seiner Persönlichkeit orientieren, ohne sich in sozialen Situationen über emotionale Bewertungen eine affektive Einstellung zu verschaffen, die ihm vermittelt, sich von der Umwelt als getrennt wahrnehmen zu können, eben als eigenständige Persönlichkeit mit spezifischen affektiven Einstellungen, Eigenschaften etc., nach denen Verhalten ausgerichtet werden kann. Ebenso muß sich das Individuum auch erst zu Rollen, Interaktionsstrukturen etc. über emotionale Bewertungen der jeweils entsprechenden sozialen Situation in Beziehung setzen, um sich in seinem Verhalten orientieren zu können. Somit stellen Emotionen meines Erachtens nach eine wesentliche Basisdimension dar, an der sich Verhalten über affektive Einstellungsbildung immer mitorientiert und die bisher immer vernachlässigt worden ist. Alle anderen bisher betrachteten Orientierungsdimensionen stellen den realen Verhaltensorientierungsprozeß nur verkürzt dar und müssen um die Dimension der Emotionen ergänzt werden. (Eine ausführliche Beschreibung der bisher betrachteten Verhaltensorientierungsgrößen findet sich bei: Horst Bosetzky; Peter Heinrich: *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*: Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Köln 1994; Schriftenreihe Verwaltung in Praxis und Wissenschaft; Bd. 15, S. 86 ff; Emotionen können als affektiver Anteil einfluß auf menschliche Einstellungen ausüben, an denen sich Verhalten grundsätzlich orientiert vgl. hierzu Horst Bosetzky; Peter Heinrich: *Mensch und Organisation*. a.a.O., S. 115 ff., sowie Hans Dieter Mummendey (Hrsg): *Einstellung und Verhalten. Psychologische Untersuchungen in natürlicher Umgebung*, Bern, Stuttgart, Wien, 1979

Ob dies so radikal überhaupt möglich wäre, soll hier nicht weiter diskutiert werden.
Auf spezielle Formen der Emotionsarbeit wird im Mobbinganalyseteil dieser Arbeit eingegangen.

was ihnen über Emotionsarbeit theoretisch möglich ist. Diese Emotionskontrolle soll dann theoretisch letztlich bewirken, daß die Organisationsmitglieder nur die Emotionen nach außen vermitteln über ihr Verhalten in Form von Gestik, Mimik und Sprache als den entsprechenden Kommunikationskanälen, die dem organisationalen Ablauf und damit auch der Verfolgung der individuellen Ziele der Organisationsmitglieder nicht hinderlich entgegenstehen. Auf diese Weise sollen dann nur positive Emotionen ihren Zugang zum Organisationsalltag finden. Ob Emotionen aber auch wirklich einen immer so erwünschten Zugang zur Wirklichkeit in Organisationen finden soll nun im Mobbing-Analyseteil dieser Arbeit betrachtet werden.

4.) Eine Emotionsanalyse in einem realen organisationalen Lebensbereich - Mobbing und Emotionen -

Nachdem bis zu dieser Stelle dieser Arbeit die Relevanz der Emotionen für den organisationalen Alltag herausgearbeitet werden sollte, wird im folgenden konkret ein Alltagsbereich aus Organisationen im Hinblick auf die Bedeutung der Emotionen betrachtet werden. Da die organisationssoziologische Forschung bisher noch wenig über die Bedeutung der Emotionen in Organisationen aussagen kann, soll nun ein konkretes Strukturmerkmal/-element von Organisationen genauer betrachtet werden, nämlich das der Konflikte, um in diesem Bereich, als einem Teil des gesamten "Puzzles der Organisation", zu theoretischen Ergebnissen gelangen zu können, was die Rolle der Emotionen in Organisationen angeht. Damit kann diese Arbeit dann möglicherweise als eine Anregung für folgende empirische Untersuchungen betrachtet werden.

Das Strukturelement, daß uns im folgenden beschäftigen soll, wird, wie schon angekündigt, das der Konflikte in Organisationen sein. Konflikte stellen allgemein Beziehungen dar, die durch die Gegensätzlichkeit zweier sozialer Elemente gekennzeichnet sind. Dies können Personen, Gruppen, Klassen, etc. sein.²⁰⁹

Aus unserer alltäglichen Erfahrung mit Konfliktsituationen in Organisationen wissen wir, daß Emotionen kaum aus Konflikten herauszuhalten sind, denn warum sollte sonst jemand innerhalb einer Konfliktsituation anfangen zu weinen (z.B. als Zeichen der Verzweiflung, da die Konfliktkomponenten Arbeitsleistungserwartung seitens des Vorgesetzten und Kapazitätsausschöpfung auf seiten des untergeordneten Angestellten aufeinandertreffen),

²⁰⁹ Vgl. W. Fuchs u. a.: Lexikon zur Soziologie, 2. verbesserte und erweiterte Auflage, Opladen, 1988, S. 410

oder warum sollte bei einigen Organisationsmitgliedern schon allein der Gedanke an Konfliktsituationen mit Kollegen oder Vorgesetzten etc. zu einem "beklemmenden Gefühl in der Magengegend" führen (z.B. aus Angst vor Konfrontationen, Bloßstellungen etc.), oder warum reagieren andere Menschen wiederum wie rasend in Konfliktsituationen (z.B. aus Wut auf jemanden), wenn nicht jeder dieser Menschen die jeweilige Konfliktsituation für sich interpretieren und damit einhergehend Emotionen ausbilden würde?

Deswegen soll an dieser Stelle behauptet werden, daß auch ein Organisationsstrukturelement wie das der Konflikte von Emotionen nicht unbeeinflußt bleibt.

Der Mensch interpretiert aber nicht nur Konfliktsituationen, womit Emotionsbildung einhergeht, sondern zusätzlich zu dem emotionalen Besetzen einer solchen Situation, durch die Interpretation der eigenen Macht- bzw. Statusposition, kann auch, in Rückanbindung auf die Emotionen, das Verhalten des Individuums beeinflußt werden, was sich in Gestik, Mimik und Sprache als den entsprechenden Kommunikationskanälen äußern kann. Aufgrund der Tatsache, daß niemals alle Individuen völlig identische Emotionen in derselben Situation empfinden werden, werden diese Emotionen auch in unterschiedlicher Weise das Verhalten in der jeweiligen Situation beeinflussen und damit ergeben sich dann unterschiedliche Möglichkeiten mit Konflikten umzugehen. Allerdings gibt die emotionale Normierung einer Organisation einen gewissen Rahmen für Emotionsempfindungen in bestimmten Situationen vor und deshalb sind auch die Verhaltenseinflußmöglichkeiten annähernd begrenzt. Auf diese Weise können Emotionen bei unterschiedlichen Individuen zu ähnlichem Verhalten führen, die Organisationsstrukturen entstehen lassen (Es strukturieren sich auf diese Weise soziale Zusammenhänge).

Eine Möglichkeit von Menschen in unserer Gesellschaft z.B. in Organisationen mit Konfliktsituationen umzugehen, hat sich strukturell mit dem Phänomen des "Mobbings" herausgebildet, das zur Zeit in bemerkenswert vielen Diskussionsrunde thematisiert wird und überdies noch Zeitungen, Zeitschriften und ganze Bücher füllt.

Von "Mobbingexperten", die sich mit diesem Phänomen eingehender beschäftigen, wird Mobbing als eine Strategie zur Konfliktbewältigung eingeordnet.²¹⁰ Da wir bereits unterstellt haben, daß Emotionen sowohl bei der Interpretation von Konfliktsituationen eine Rolle spielen als auch auf das Verhalten in diesen Situationen Einfluß haben können, ist

²¹⁰ Vgl. Berndt Zuschlag: Mobbing, Schikane am Arbeitsplatz, Erfolgreiche Mobbingabwehr durch systematische Ursachenanalyse, Göttingen, 1994, S. 13

Mobbing unter anderem auch als ein Resultat von emotionalgeleiteter Konfliktbewältigung zu verstehen, das die Wirklichkeit in Organisationen mitausmacht.

Wie sich dieser Einfluß der Emotionen genauer betrachtet darstellen könnte, soll nun hergeleitet werden.

Um dem Leser zunächst einmal verdeutlichen zu können, wie "Mobbing" sich im organisationalen Alltag darstellen kann, sollen zunächst zwei Fallbeispiele geschildert werden. Danach soll dann der Stand der öffentlichen Mobbingdiskussion dargestellt werden, um zu verdeutlichen, daß das Mobbing-Phänomen bisher noch recht unstrukturiert betrachtet worden ist. Die diesem Phänomen inhärenten Strukturen bzw. systemischen Bedingungen sind bis dato noch recht dürftig beachtet worden. Deswegen soll die Aufgabe dieses Arbeitsabschnittes darin bestehen, den emotionssoziologischen Theorieansatz aus den vorangegangenen Ausführungen dieser Arbeit nun auf das Mobbing, als eine Art der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung in Organisationen, zu übertragen. Auf diese Weise soll eine strukturiertere Prozeßverlaufsanalyse dieses Phänomens vorgenommen werden als es bisher geschehen ist, und gleichzeitig verdeutlicht diese Analyse die Relevanz der Emotionen in Organisationen als einen wichtigen Aspekt der Organisationssoziologie.

4.1.) Fallbeispiele für Mobbing am Arbeitsplatz

4.1.1.) Der Fall Michael²¹¹

"Michael sitzt jetzt die Angst im Nacken. Sein Arzt hat ihn für mehrere Wochen krankschreiben müssen, weil sein Körper nicht mehr mitgespielt hat, nach vier, fünf Jahren strapaziöser Sonderbehandlung durch eine mittlerweile vorgesetzte Kollegin:

"Ich habe im Büro gesessen und hatte Angst: Wenn die Tür aufgeht, kommt die Dicke rein und will irgendwas gegen mich. Und diese Angst setzt sich bis ins Privatleben zu Hause fort. Da hat mich bei der Gartenarbeit blitzartig die Angst überfallen: die Dicke steht hinter dir."

Für Michael begann der Leidensweg, als ihm, dem Lohn- und Gehaltsbuchhalter eines mittleren Betriebes, vor einigen Jahren eine jung-dynamische Frau ins Büro gesetzt wurde, die die Geschäftsleitung offenbar angestellt hatte, "um die Drecksarbeit zu machen". Ihre erste gravierende Aktion gegen ihn war, während seines Urlaubs, durch Lichtmessungen

²¹¹ Vgl. Originaltext von Gisela Kramer: *Die Betriebskampfsgruppe im Einsatz. Mobbing - ein unfairer Sport*. Frankfurter Rundschau, 13.02.1993, S. ZB5

feststellen zu lassen, daß seine dekorativen exotischen Pflanzen das Büro zu dunkel machten und deshalb auf 20 Zentimeter gekürzt werden mußten. Ein Unding, denn schon die Töpfe waren größer. Also räumte Michael alles weg - und entdeckte drei Wochen später in der Mitte des Büros ein auf Firmenkosten angeschafftes, ein Meter hohes Herbarium. Alsdann war auch noch vieles andere an ihm auszusetzen, nach fast 20 Jahren Betriebszugehörigkeit. Wie er dies machte, wie er jenes machte. Selbstverständlich ist auch das letzte von ihm aufgehängte Bild inzwischen abgehängt worden. *"Es fliegen überall ständig kleine grüne Giftpfeile durch die Gegend."*

Die EDV-Anlage vor allem, die Michael zusammen mit einem Programmierer vor Jahren eingerichtet hatte, war der Dame ein Dorn im Auge, *"einfach nicht mehr zeitgemäß"*. *"Obwohl unser Lohn- und Gehaltsprogramm allen Prüfungen standgehalten hat und alle damit zufrieden waren. Das haut' einem fast den Boden unter den Füßen weg."*

Auch, daß Michael für viele im Betrieb die Vertrauensperson ist, störte die dynamische Kollegin offenbar. Für Fragen aus der Belegschaft wird ein neues Büro, mit neuen Leuten und Sprechzeiten eingerichtet, und Michael wird von der mittlerweile zur Personalleiterin avancierten Frau in ein kleineres Büro versetzt. Sie ermahnt die Mitarbeiter, ihn doch nicht von der Arbeit abzuhalten. Als ihm schließlich zugetragen wird, daß sie unverblümt verkündet hat, ihn (wegen einer Lapalie) *"fertigmachen"* zu wollen, macht ihn das wirklich physisch und psychisch fertig.

4.1.2.) Der Fall Lena aus Schweden²¹²

"Lena hatte sich umschulen lassen und arbeitete nun als Schweißerin. Sie war stolz und freute sich, als sie gleich nach ihrer Ausbildung eine Anstellung bekam. Anfangs ging alles gut. Natürlich erregte sie Aufsehen, zumal sie die erste weibliche Schweißerin war, die je in diesem Betrieb eingestellt worden war. Aber das störte sie nicht. Sie hatte es erwartet. Immerhin war sie ja in einem typisch männlichen Beruf gelandet!

"Es dauerte keinen Monat, da kam der Werkmeister mit einem Anliegen. Ich machte gerade eine Schweißarbeit, als er kam und sagte, daß zwei Mädchen in der Küche krank geworden seien. Ich sollte für sie einspringen. Ich wagte nicht, nein zu sagen, weil ich neu war, und alle glotzten sowieso immer zu mir rüber. Aber was wäre passiert, wenn er einen Mann gefragt hätte? Jetzt saß ich in der Patsche. In der folgenden Zeit kam er mehrmals an."

²¹² Vgl. Heinz Leymann: *Mobbing; Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*; Reinbeck, 1993, S. 19 f. bzw. 57 f.

Lena entschloß sich dann doch, nein zu sagen, und es gab Stunk. *"Alle Augen waren auf mich gerichtet. Jetzt kamen die Kollegen auf die Idee: Da ist ja eine Emanze im Betrieb. Na, dann man ran an die Wurst! Sie fingen an zu lästern, und die Jüngeren kniffen mir in den Hintern, wenn ich vorbeiging. Es war schrecklich. Plötzlich fühlte man, da ist dein Arbeitsplatz, aber du gehörst nicht dazu, du bist der Spielball der anderen. Der Werkmeister haßte mich. Immer kritisierte er. Nichts war mehr gut genug. Morgens hatte ich Angst, zur Arbeit zu gehen. Ich hatte oft Weinkrämpfe und Magenschmerzen."*

Während einer Mittagspause, als die Anmache wieder schlimm war, wurde Lena wütend und verbat sich die Behandlung. Von da ab wurde es noch übler. Was vorher nur ein Lästern war, bekam jetzt einen feindlichen Unterton. Eine gerechte Lohneinstufung blieb aus. Das wurde deutlich, als männliche Kollegen, mit gleicher Erfahrung und gleichen Kenntnissen wie sie, höher eingestuft wurden.

"Es war deprimierend. Ein Journalist von der Gewerkschaftszeitung interessierte sich für meinen Fall und schrieb einen Artikel. Zwei Tage später bekam ich einen anonymen Drohbrief mit beleidigenden Behauptungen. Ich beschwerte mich beim Meister, aber der lachte nur."

Über Lenas Probleme gibt es noch viel mehr zu berichten. Nach längerer Zeit des Ausgestoßenseins erkrankte sie nämlich psychisch.²¹³

(Leymann fährt an anderer Stelle fort:)

"Lena war, wie erwähnt ..., zum Kartoffelschälen in die Kantine abkommandiert worden. Ihre männlichen Kollegen hatten sie als Emanze "gemobbt", und der Betriebsrat hatte nur mit der Achsel gezuckt.

Unter der Voraussetzung, daß weder Lenas Vorgesetzter noch die Gewerkschaft irgend etwas unternehmen, ist Lenas Schicksal im Detail voraussehbar. Als erstes werden sich psychosomatische Streß-Symptome einstellen: Magenbeschwerden, leichte Depressionen, Schlaflosigkeit. Dann wird der Tag kommen, an dem Lena damit zum Arzt geht. Und der schreibt sie für eine Woche krank. Nach einer Woche hat sich der Körper soweit erholt, daß die Streß-Symptome stark nachlassen oder ganz verschwunden sind. Und Lena geht wieder zur Arbeit. Was wird nun geschehen? Voraussichtlich wird das Mobbing weitergehen. Und bald wird Lena wieder krankgeschrieben. Allmählich gerät sie in eine Serie von kurzen Fehlzeiten.

²¹³ Vgl. Heinz Leymann: *Mobbing; Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*; a.a.O., S. 19-20

Wie geht es weiter? Lena stört jetzt den Produktionsablauf. Schließlich muß jemand an der Bank stehen und schweißen. Lena ist zu oft weg. Man muß zu oft Ersatz besorgen. Also kommt der Werkmeister eines Tages und sagt zu ihr, sie müsse wohl einsehen, daß sie nicht weiter an der Schweißbank stehen könne. Mag sein, daß er dann noch ein Sprüchlein von der schweren Männerarbeit auf sagt, die vielleicht doch zu viele Frauenkrankheiten bei Lena auslöse. Lena wird versetzt.

Wohin versetzt man wohl eine Schweißerin, die den Produktionsablauf mit dauernden Fehlzeiten stört? Nein, nicht in die Küche. In Industriebetrieben kommen die Leute ins Lager. Genau das geschah mit Lena - getreu dem Ablauf, der hier dargestellt wurde. Lena wollte nicht versetzt werden. Doch ohne Hilfe der Gewerkschaft stand sie auf verlorenem Posten. Die Arbeit wurde ihr zur Qual. Schon wenn der Wecker rasselte, bekam sie Angstzustände. Alle möglichen psychosomatischen Symptome stellten sich ein. Lena wurde schließlich auf lange Zeit krankgeschrieben. Heute steht Lena vor der Tatsache, daß die mit 39 Jahren in die Frührente gehen mußte. Sie ist zu keiner Arbeit mehr fähig, sie ist depressiv und hat vermutlich eine Medikamentensucht von den vielen Psychopharmaka, die sie seit langer Zeit geschluckt hat.²¹⁴

Diese soeben geschilderten Fälle sind zwei von unzähligen sogenannten "*Mobbingsfällen*", wie sie immer wieder im organisationalen Alltagsgeschehen vorkommen. Was aber konkret macht denn solche besagten "*Mobbinfälle*" aus? Wie weit ist der Wissensstand auf diesem Gebiet? Hierzu soll nun im folgenden der Stand der öffentlichen Mobbing-Diskussion dargestellt werden.

4.2.) *Der Stand der öffentlichen "Mobbing-Diskussion":*

Was wird unter Mobbing verstanden?

Wenn man nach dem Charakteristikum des Mobbings fragt, so ist der bisher existierenden Literatur zu entnehmen, daß der Begriff des Mobbings nicht einheitlich definiert ist.²¹⁵ Als möglicher Minimalkonsens aus der Fülle der Mobbingdefinitionen kann lediglich angenommen werden, daß dieser Begriff im Bereich der Arbeitswelt Situationen beschreibt, in denen "negative Handlungen" wahrgenommen werden, die sich gegen eine oder mehrere Person(en) richten. Desweiteren treten diese Handlungen in der Regel über einen längeren Zeitraum auf und scheinen auf systematische Art das Selbstwertgefühl der betroffenen

²¹⁴ Vgl. Heinz Leymann: a. a. O., S. 57-58

²¹⁵ Auf das Definitionsproblem kommen wir später noch ausführlicher zu sprechen.

Person(en) zu zerstören. Außerdem wird in diesem Kontext immer wieder darauf hingewiesen, daß von den Betroffenen die Unfähigkeit empfunden wird, sich in solch einer Situation verteidigen oder ihr entkommen zu können.²¹⁶

Aus diesen in der Literatur immer wieder angeführten charakteristischen Mobbingmerkmalen kann dann folgende vorläufige Definition abgeleitet werden:

*"Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder eines Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sie gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffene Person muß sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika außerstande sehen, sich zu wehren, oder dieser Situation zu entkommen."*²¹⁷

Der wesentliche Ansatzpunkt dieser hier vorläufig verwendeten Definition liegt im subjektiven Erlebnis der Handlungen als Feindseligkeit, Demütigung oder Einschüchterung und weist den Beteiligten eine eindeutige Rollenverteilung in der Form zu, die sie zu Opfern bzw. Tätern macht.

Wie verbreitet ist das Mobbing-Phänomen?

Die Mehrzahl der empirischen Erhebungen, die bisher international vorliegen, werfen die Frage auf, welche Relevanz das Mobbing-Phänomen in einzelnen Organisationen bzw. Unternehmen besitzt und will damit der Vorbereitung dieses Phänomens auf die Spur kommen. Die ausführliche Diskussion von Klaus Niedl im Hinblick auf einige internationale Forschungsergebnisse, die unter diesem Aspekt im Bereich von z.B. Gesundheitseinrichtungen, Fachgewerkschaften, mittleren und großen Unternehmen erarbeitet worden sind, ergibt, daß es sich bei diesem Phänomen keinesfalls um ein organisationales Randproblem handelt. In Abhängigkeit von der gewählten Methode und den Abgrenzungskriterien der jeweiligen Untersuchungen kommt Niedl zu dem Schluß, daß

²¹⁶ Vgl. hierzu z.B.: Heinz Leymann: Mobbing; Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, a.a.O., S. 21, sowie: I. Thylefors: *Syndabockar. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Natur och Kultur, Stockholm, 1987, S. 20, zit. in Klaus Niedl: *Mobbing. Bullying am Arbeitsplatz: Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*; München, Mering, 1995, Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 4, S. 19, Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1994, S. 19; K. Björkqvist; K. Österman; M. Hjelt-Bäck: *Aggression among University Employees*. Submitted to "Aggressiv Behavior", Abo: Abo Akademi, 1994, zit. in: Klaus Niedl: *Mobbing. Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 19

²¹⁷ Vgl. Klaus Niedl: *Mobbing. Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 23

die untersuchten Populationen Prozentsätze der Mobbingbetroffenheit in einem Ausmaß von 1% bis zu 16,9% aufwiesen und damit kann das Mobbing nicht als unbedeutende Randerscheinung unbeachtet bleiben, sondern muß als ein durchaus verbreitetes gesellschaftliches Phänomen betrachtet und thematisiert werden.²¹⁸

In welcher Häufigkeit und Dauer tritt Mobbing auf?

Die zusammenfassende Betrachtung Niedls im Hinblick auf internationale Mobbingforschungsergebnisse ergab außerdem, daß sich feindselige Mobbinghandlungen nicht als Singulärakte darstellen, die kurzfristig auftreten. Vielmehr handelt es sich um Handlungen, mit denen die Betroffenen wöchentlich oder sogar täglich konfrontiert wurden. Die Feststellung der Dauer dieser Handlungen gestaltet sich jedoch als problematisch, da aufgrund der oftmals sehr subtilen Mobbingprozesse eine exakte Bestimmung dieses Prozeßbeginns in retrospektiver Weise nur sehr schwer möglich ist. Zusammenfassend kann aber festgehalten werden, daß von der befragten Gesamtpopulation im Durchschnitt ein Anteil von 5% bis 10% ein häufiges Auftreten von feindseligen Handlungen berichtet hat und desweiteren ein Anteil von 5% bis 10% diesen Handlungen zwischen einem und fünf Jahren ausgesetzt war.²¹⁹

Welche Charakteristika der Mobbingbeteiligten sind bisher bekannt?

Desweiteren wurden auch Untersuchungen dahingehend vorgenommen, die das Mobbing-Phänomen in Abhängigkeit von soziodemographischen Einflüssen untersucht haben. Hierbei wurden Merkmale wie Geschlecht, Alter, Branche, Beruf und Persönlichkeitsfaktoren der Gemobbten, sowie Merkmale im Hinblick auf Position, Geschlecht und Anzahl der Widersacher berücksichtigt.

Im Bereich der Mobbing-Betroffenen konnte durch die bisher vorliegenden Untersuchungen nicht belegt werden, daß das Geschlecht einen signifikanten Einfluß darauf hat, ob eine Person von Mobbing betroffen ist.²²⁰

218 Vgl. hierzu zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 42 ff.. Eine detaillierte Wiederholung dessen, was Niedl ausführlich in seinem Überblick zum Stand der derzeitigen Mobbingliteratur herausgearbeitet hat, soll in diesem Abschnitt der vorliegenden Arbeit bewußt vermieden werden. An dieser Stelle soll lediglich ein kurzer Überblick vermittelt werden.

219 Vgl. Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 45 f.

220 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 47

Die Untersuchungen, die sich mit dem Alter der Beschäftigten und der Mobbingbetroffenheit beschäftigt haben, erscheinen sehr widersprüchlich. Während Björkqvist²²¹ bei seiner Erhebung keine signifikanten Unterschiede ausmachen konnte in bezug auf die Betroffenheit der unterschiedlichen Altersgruppen, ergaben die Ergebnisse von Einarsen/Raknes einen signifikanten Zusammenhang zwischen steigendem Alter und Mobbingbetroffenheit. Bei ihnen unterschied sich die Altersgruppe der über 61-Jährigen hinsichtlich einer stärkeren Mobbingbetroffenheit signifikant von der Altersgruppe der 50-Jährigen und Jüngeren. Personen im Alter zwischen 51 und 60 Jahren unterschieden sich signifikant von den Personen zwischen 26 und 35 Jahren.²²²

Untersuchungen, die sich mit der Mobbingbetroffenheit in unterschiedlichen Beschäftigungssektoren beschäftigt haben, wie z.B. im Bereich der Produktion, des Handels, der Land- und Forstwirtschaft, sowie dem Gesundheitswesen, konnten ebenso wenig einen eindeutigen Beleg dafür erbringen, daß das Merkmal "Branche" einen signifikanten Zusammenhang zur Mobbingbetroffenheit zeigt.²²³

Wieder andere Untersuchungen haben sich damit beschäftigt festzustellen, ob zwischen bestimmten Berufen und der Mobbingbetroffenheit ein Zusammenhang vermutet werden könnte. Aber aufgrund der geringen Datenbasis können hier noch keine verallgemeinerten Schlußfolgerungen gezogen werden. Es ließe sich höchstens eine gewisse Tendenz dahingehend feststellen, daß Verwaltungsberufe einen stärkeren Einfluß auf das Mobbinggeschehen haben könnten als dies bei den übrigen untersuchten Berufen der Fall war (Dienstleistung, Forschung, Lehre, Pflege).²²⁴

Desweiteren gibt es auch Untersuchungen, die sich den Persönlichkeitsfaktoren der gemobbten Personen gewidmet haben und einen möglichen Zusammenhang zu der Mobbingbetroffenheit erforschen wollten. Aber dennoch kann zur Zeit ein persönlichkeitsfaktorbezogener Zusammenhang zur Mobbingbetroffenheit nicht ohne weiteres als erwiesen betrachtet werden, da aufgrund der wenigen Ergebnisse im Bereich der prozeßauslösenden und -fördernden Persönlichkeitsfaktoren gemobbter Personen, eine

221 Vgl. K. Björkqvist: *Trakassering förekommer bland anställda vid AA*. In: *Meddelanden från Abo Akademi*, Nr. 9, 1992, S. 14-17, zit. in: Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 47

222 Vgl. S. Einarsen; B. Raknes: *Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser*. Bergen: Forskningscenter for Arbeidsmiljø, Helse og Sikkerhet (FAHS), Universitetet i Bergen, 1991; zit. in: Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 47 f.

223 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 48

224 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 49

Einschätzung eines derat sensiblen Bereiches besonders voreilig erscheint. Derartige Annahmen könnten noch leicht monokausalen Schuldzuweisungen gleichkommen.²²⁵

Im Hinblick auf die Merkmale, die diejenigen Personen ausmachen, die als Widersacher (Mobber) von den gemobbten Personen in unterschiedlichen Untersuchungen wahrgenommen worden sind, läßt sich zum einen festhalten, daß unter Berücksichtigung der Position der Mobber, diese in erster Linie als KollegInnen derselben hierarchischen Stufe wahrgenommen worden sind. Aufgrund der vorliegenden Untersuchungen kann demnach eine Tendenz ausgemacht werden, wonach Mobbing in erster Linie als ein Phänomen unter hierarchisch gleichrangigen Personen erscheint. Die Beziehung von Untergebenen zu Vorgesetzten hingegen erscheint weniger durch Mobbing belastet. Eher von Mobbing belastet erscheint dann die umgekehrte Richtung von Vorgesetzten ausgehend bezogen auf Unterebene.²²⁶

Unter Berücksichtigung des Geschlechtsmerkmals läßt sich hingegen keinerlei Tendenz erkennen, die auch nur annähernd Aussagen darüber machen könnte, welches Geschlecht mehr zum Mobben neigt, oder aber ob Mobber sich gezielt ein Opfer eines bestimmten Geschlechtes herausuchen.²²⁷

Die Untersuchungen, die sich mit der Frage danach beschäftigt haben, ob Mobbing von Einzelpersonen oder Gruppen betrieben wird, kamen von der Tendenz zu dem Ergebnis, daß neben der betroffenen Person meist mehr als nur eine Person am Mobbingprozeß beteiligt sind.²²⁸

Welche Mobbingformen sind bisher bekannt?

Kommen wir nun zur Betrachtung der auftretenden Feindseligkeiten bzw. Handlungen, die von unterschiedlichen Untersuchungen aufgedeckt worden sind. Hierbei treten immer wieder üble Nachrede / schlechtes Gerede hinter dem Rücken (Gerüchte, Verdrehen von Tatsachen, Kritik am Privatleben, Beschimpfungen etc.), feindseliges Schweigen, Hänkeln, zurückhalten von Informationen, Nichtbeachtung von Meinungen, Erinnern an kleine Fehler, ständiges Unterbrechen, Andeutungen, ohne etwas konkret auszusprechen und Einschränkung der Möglichkeit, sich auszudrücken auf. In der Fachliteratur werden diese wahrgenommenen Feindseligkeiten vorwiegend als Akte indirekter Aggression bezeichnet,

225 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 49 ff.

226 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 51 ff.

227 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 53

228 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 53 f.

die für Dritte schwer evaluierbar sind. Weiterhin können diese Mobbinghandlungen unterschieden werden in "rationale Strategien" und "soziale Manipulation".

"Rationale Strategien" gelten als eine verdecktere Form des Mobbens, die mit logischen und rationalen Argumenten betrieben wird. Beispiele sind das Kritisieren und Unterbrechen der betroffenen Person oder die falsche Art der Beurteilung der Arbeit dieser Person.

"Soziale Manipulation" hingegen zeichnet sich durch Handlungen wie z.B. Verbreitung von Gerüchten, Andeutungen etc. aus.²²⁹ Somit handelt es sich um subtile Handlungsformen, die als verletzende Kommunikationsakte verbaler oder nonverbaler Natur empfunden werden und mit dem Effekt verbunden zu sein scheinen, daß die betroffene Person eine Selbstwertminderung, Ausgrenzung oder Imageschädigung erlebt.²³⁰

Welche Mobbingursachen sind bisher bekannt?

Die Ursachen des Mobbings werden bisher in zwei unterschiedlichen Faktorengruppen angenommen. Zum einen sieht die Literatur in den organisationalen Strukturen Auslöser des Mobbings.²³¹ Der zweite Standpunkt in der Literatur hingegen vertritt die Auffassung, daß die Persönlichkeitsmerkmale der betroffenen Personen ausschlaggebend seien.

In Interviews mit gemobbten Personen wurde vorwiegend immer wieder darauf hingewiesen, daß autoritäre Führungsstile in den Organisationen und damit einhergehend auch ein *Konkurrenzkampf um Status bzw. Ansehen und geringe Handlungsspielräume bei der Arbeit* als Ursache für Mobbing betrachtet wurden, während nichtgemobbte Personen die Mobbingursachen eher in der Persönlichkeit der Betroffenen begründet sahen (persönlicher Stil, Neid, Selbstunsicherheit)

Allerdings erscheinen diese Standpunkte zu kurz zu greifen. Monokausalketten erscheinen in einer so komplexen Umwelt wie der unseren immer recht unausgereift. Es kann wohl eher davon ausgegangen werden, daß Mobbing als ein multikausales Phänomen angenommen werden kann, das erst unter Beachtung der Interaktion bzw. situativer und persönlicher Merkmale einen ausreichenden Erklärungsspielraum für das Entstehen von Mobbing liefert

229 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 54 f.

230 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 68

231 Vgl. Heinz Leymann: *Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz - Eine Übersicht über die bisherige Forschung*; in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 7. Jg., Heft 2, 1993, S. 271-284; C. Brodsky: *The Harassed Worker*. Lexington, MA: Heath and Company, 1976, zit. in: Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O.; I. Thylefors: *Syndabockar*, a.a.O.

und hierzu noch spezifischere Verfahren zu Erfassung vermeintlicher Ursachen notwendig sind.²³²

Wie gestaltet sich der Mobbingverlauf?

Mobbing wird von mehreren Autoren als dynamisches Konstrukt beschrieben, dessen Analyse immer unter der Berücksichtigung der prozesshaften Entwicklung erfolgen muß. Fakt ist aber, daß nur eine Autorenminderheit der Erforschung von Mobbingverläufen auch tatsächlich nachgeht.

Bisher existiert zum einen ein *dreistufiges Modell von Björqvist*, das eine handlungsorientierte Sicht einnimmt und sich auf die Basis explorativer Interviews mit gemobbten Arbeitnehmern gründet.

Nach diesem Modell beginnt Mobbing in der ersten Phase mit indirekten Methoden, die schwer zu bemerken sind. "Ständiges Unterbrechen, Andeutungen, ohne etwas konkret auszusprechen, böses Gerede hinter dem Rücken" sind ein paar der Handlungen, die den Entstehungscharakter prägen. Das ausgewählte Opfer wird in dieser Phase zunehmend entwertet und für die jeweiligen Umstände verantwortlich gemacht. ("Sie verdient es nicht, anders behandelt zu werden.") Sobald diese Form der *versteckten Aggression* dann jedoch *lange genug angedauert hat und der betroffene Kollege nicht mehr länger als gleichwertig im Vergleich zu seinem Umfeld betrachtet wird*, schließt sich die zweite Phase an, die dadurch geprägt erscheint, daß die *nun vorkommenden Handlungsformen eher der direkten Aggression zugerechnet* werden können. Die gemobbte Person wird zunehmend von der restlichen Arbeitsgruppe isoliert, es wird sich im Beisein dieser Person lustig über sie gemacht usw.. Schuldgefühle scheinen zu diesem Zeitpunkt während dieser Art der Behandlung nicht aufzutreten, da dem Gemobbten fortan kein vergleichbarer Wert im Verhältnis zu den übrigen Beschäftigten mehr zugeschrieben wird. In der dritten Phase dann schließlich treten *extreme Formen direkter Gewalt* auf. Dem Gemobbten wird unterstellt, psychisch krank zu sein, sensible Details aus dem Privatleben werden als Druckmittel verwendet, es erfolgen physische Angriffe.²³³

Das bisher einzig weitere Prozeßmodell findet sich bei *Leymann*, der ein *vierstufiges Modell* aufgrund von Interviews mit betroffenen Personen, Betriebsräten, Personalleitern und medizinisch/psychologischen Experten erarbeitet hat. Die erste Mobbingphase beschreibt er

²³² Vgl. unter diesem Aspekt die Ergebnisse zur sexuellen Belästigung wie z.B. bei: J. Pryor; C. La Vite; L. Stoller: *A Social Psychological Analysis of Sexual Harassment: The Person/Situation Interaction*; in: *Journal of Vocational Behavior*, 42, S. 68-83

²³³ Vgl. K. Björqvist: *Trakassering förekommer bland anställda vid AA.*, a.a.O. S. 58

als *Auslösephase*, in der in der Mehrzahl der Fälle Konflikte mit Arbeitsplatzbezug als Auslöser fungieren. Diese Phase umfaßt nur eine kurze Zeitspanne und geht über in die *eigentliche Mobbingphase*, in der dann Feindseligkeiten mit unterschiedlichen Inhalten konsequent und systematisch über eine längere Zeit erfolgen. Ziel dieser Handlungen scheint die Absicht zu sein, jemanden zu bestrafen oder in das "Aus" zu drängen. Angriffsflächen für die praktizierten Feindseligkeiten bieten sich in den Reputationen der betreffenden Person, in deren Kommunikationsmöglichkeiten, deren sozialen Beziehungen, deren Arbeitsgegenstand/-inhalt und ihrem Sicherheitsgefühl, das durch Gewalt bzw. deren Androhung bedroht erscheint. Die dritte Phase bezeichnet Leymann dann als die *Phase der Personalverwaltung*, in der das Geschehen am Arbeitsplatz dann zum offiziellen Fall wird. Direkte Vorgesetzte oder Führungskräfte anderer Abteilungen werden auf die Vorgänge aufmerksam und versuchen eine Klärung anzustreben. Hierbei schließen sie sich jedoch in der Mehrzahl der Fälle den Vorurteilen der übrigen Kollegen an, wodurch eine weitere Stigmatisierung des Betroffenen hervorgerufen wird und womit außerdem häufig Rechtsbeugungen zuungunsten des Betroffenen einhergehen. Die letzte Phase des Mobbingprozesses stellt Leymann dann als *Ausstoßungsphase* dar, die von der Ausgrenzung der gemobbten Person aus ihrem Arbeitsumfeld gekennzeichnet ist und zwar in Form von Langfristkrankenständen, Versetzungen, Kündigungen etc..²³⁴

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß beiden Prozeßmodellen eine Sichtweise zu eigen ist, die den Mobbingprozeß nicht als Interaktion ansieht, sondern ein festes Schema vorgibt, nachdem eindeutig Rollen verteilt werden im Hinblick darauf, wer im Mobbingprozeß als Opfer und wer als Täter zu betrachten ist. Dieser Aspekt wird an späterer Stelle dieser Arbeit wieder aufgegriffen werden.

Welche gesundheitlichen Beeinträchtigungen bringt das Mobbing-Phänomen mit sich?

Die Mehrzahl der zur Zeit vorliegenden Untersuchungen widmet sich den Konsequenzen, die das Mobbing für die gemobbten Personen hat. Die Konsequenzen zeigen sich, laut Interviewantworten von Betroffenen, zunächst in der allgemeinen Beeinträchtigung des Wohlbefindens, was sich aber auch durchaus zu psychischen und somatischen Beschwerden steigern kann.

So präsentiert Brodsky z.B. ein Phasenmodell, das reaktionsorientiert ist und den Verlauf der Reaktionen auf Mobbing beschreibt. Die erste Phase z.B. beschreibt er durch *Konfusion*,

²³⁴ Vgl. Heinz Leymann: *Ätiologie un Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz*. a.a.O., S. 275 ff.

Schock und übermannende Gefühle charakterisiert. Es treten physische Reaktionen wie Diarrhoe, Kopfschmerzen, Schwindel etc. auf, sowie somatische Reaktionen wie Zittern, Schmerz, Stechen etc.. Aber auch psychische Beschwerden wie Depression, Verwirrung und schwere Angstzustände können auftreten. Soziale Reaktionen hingegen können sich im Rückzug gegenüber der Familie und Freunden zeigen. Das Verhalten in der sich anschließenden zweiten Phase bezeichnet Brodsky als "random behavior". Er vergleicht den Zustand gemobbter Personen mit dem von Katastrophenopfern. Sie erscheinen stark traumatisiert und ihre Bemühungen zielen darauf ab, verzweifelt den Normalzustand wieder herstellen zu wollen. Ärzte und Rechtsanwälte werden in diesem Stadium vertäkt konsultiert. In der dritten Phase dann lassen sich die Betroffenen hinsichtlich drei Cluster unterscheiden. Betroffene aus dem ersten Cluster sind bestrebt Phase zwei fortzusetzen. Cluster zwei weißt Betroffene auf, die depressiv werden und damit verbundene Reaktionen zeigen, wie z.B. Suchtprobleme, andere ziehen sich von ihrem Arbeitsplatz zurück, indem sie ein geringes Involvement zeigen oder aber kündigen. Im dritten Cluster schließlich können dann jene Personen ausgemacht werden, die sich dafür entschieden haben, gegen den ungerechten Zustand anzukämpfen.

Als extremste Ausprägung einer Reaktion auf Mobbing können aber auch aggressive und autoaggressive Handlungen ausgemacht werden, die im Extremfall bis hin zum Mord im involvierten sozialen Umfeld oder Selbstmord reichen.²³⁵

Somit belegen die vorgelegten Ergebnisse vielfältige Wirkungen von Mobbing auf der Individualebene, die als psychisch, psychosomatisch/physisch und sozial klassifiziert werden können, wobei psychische Symptome am häufigsten berichtet werden.²³⁶

Welche personalwirtschaftlichen Effekte hat das Mobbing-Phänomen?

Die vorliegenden Ergebnisse in bezug auf direkte personalwirtschaftliche Auswirkungen des Mobbing-Phänomens können als sehr spärlich betrachtet werden. Die Ergebnisse, die bisher veröffentlicht wurden, beziehen sich überwiegend auf die Anzahl und Dauer von Krankenständen, wobei trotz der zuvor berichteten zahlreichen individuellen Effekte, nur ein mäßiger Zusammenhang zwischen Mobbing und Krankenständen herausgefunden werden konnte. Eine weitere Kategorie von Fragen wendet sich der individuellen Fluktuationsneigung zu, die im Mobbingfall als erhöht betrachtet werden kann. Eine Auseinandersetzung mit den Bedingungen, die zu einer tatsächlichen Fluktuation führen

²³⁵ Vgl. C. Brodsky: *The Harassed Worker*, a.a.O., S. 61 f.

²³⁶ Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 62

könnten, wird jedoch nicht vorgenommen. Außerdem wird in der Fachliteratur darauf hingewiesen, daß Mobbing auch als Geschehen im Sinne von Produktivitätsverlusten wahrgenommen werden kann. Ein Bericht des US-amerikanischen "Bureau of National Affairs" bezifferte diese Produktivitätsverluste aufgrund eines tatsächlichen oder wahrgenommenen Mißbrauchs von Beschäftigten mit einem Volumen von 5 bis 6 Milliarden US \$ im Jahr.²³⁷

Abschließende Bewertung des Diskussionsstandes:

Die empirisch orientierte Mobbingforschung kann als relativ junges Forschungsgebiet bezeichnet werden, da sie erst seit zehn Jahren betrieben wird. Die Schwerpunktforschung erfolgte bisher in Ländern wie Norwegen, Finnland und Schweden. Obwohl die zuvor erwähnte Arbeit von Brodsky 1976 bereits einen Anstoß für eine breitere Diskussion im nordamerikanischen Raum geliefert hat, grenzt sich die US-amerikanische Forschung bisher auf einen kleinen Ausschnitt aus dem Gesamtrepertoire möglicher feindseliger Handlungsformen ab und beschäftigt sich eingehend mit "sexual harassment" bzw. mit Diskriminierung.²³⁸

Im deutschsprachigen Raum hingegen findet eine wissenschaftlich orientierte Diskussion noch kaum statt. Hier überwiegen die populärwissenschaftlichen und journalistischen Diskussionen.²³⁹

Insgesamt beurteilt erscheint die Berarbeitung des noch "*jungen Mobbing-Phänomens*" als sehr unstrukturiert. Wie wir zuvor gesehen haben, wurde bisher versucht, das Phänomen aus vielen verschiedenen Richtungen anzugehen, aber eine theoretische Anbindung, die diese Thematik etwas systematischer darzustellen und das ihr momentan entgegengebrachte Interesse zu erklären versucht, ist bisher noch nicht detailliert vorgelegt worden. Im deutschsprachigen Raum wurde hierzu nur aus der Perspektive der Personalwirtschaft von Oswald Neuberger ein Beitrag geleistet, der mögliche theoretische Anbindungen dieses Phänomens in Ansätzen reflektiert.²⁴⁰

237 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 62 ff.

238 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 65

239 Vgl. zusammenfassende Betrachtung bei Klaus Niedl: a.a.O., S. 65

240 Vgl. Oswald Neuberger: *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*, a.a.O.. Die für diese Arbeit relevanten Abschnitte Neuberger's Beitrags werden später dargestellt

Eine Möglichkeit das Mobbing-Phänomen strukturierter darzustellen, findet sich in der bisher vorliegenden und zuvor im Überblick dargestellten Mobbingliteratur nur im Hinblick auf die Autoren, die den Prozeßcharakter dieses Phänomens berücksichtigen. Aber nur ein geringer Anteil der Autoren widmet sich der Dynamik im Mobbinggeschehen. Die bis dato vorliegenden Prozeßmodelle können jedoch für die weiterführende Forschung nur als erste Orientierung dienen und sind noch zu vage beschrieben, um der tatsächlichen Dynamik des Phänomens gerecht zu werden und damit einen ausreichenden Erklärungswert zu liefern.

Im folgenden soll nun dargestellt werden, daß die Thematik des Mobbings sich aufgrund der Beachtung der Emotionen, denen gerade in diesem Ausschnittsbereich der organisationalen Alltagswirklichkeit eine erhebliche Bedeutung zugeschrieben werden kann, wenn man dieses Phänomen als eine emotionalgeleitete Art der Konfliktlösung betrachtet, systematischer betrachten läßt und die Formulierung eines detaillierteren Prozeßmodells erlaubt, was zumindest die direkte Interaktion der Mobbingbeteiligten betrifft. Darüber hinaus vermag eine derartige Betrachtung zum einen die Relevanz der Emotionen im Organisationsalltag und damit für die Organisationssoziologie herauszustellen und desweiteren bietet dieser emotionstheoretische Blickwinkel einen Erklärungsansatz dafür, warum das Mobbing-Phänomen einen so enormen Stellenwert in der momentanen öffentlichen Diskussion besitzt.

4.3.) Relevanz der Emotionen für das Mobbing-Phänomen

In den nichtdeutschsprachigen Mobbingstudien wurde verschiedentlich der Prozeßcharakter dieses Phänomens betont. Demnach ist Mobbing kein statisches Phänomen, das plötzlich auftritt, sondern kann als "schleichender" Prozeß betrachtet werden, dessen Elemente sich chronifizieren können. Um den Prozeßcharakter des Mobbings deutlicher herausstellen zu können, als dies bisher in der Literatur geschehen ist, soll nun die Bedeutung der Emotionen für dieses Phänomen dargestellt werden. Hierdurch soll eine Basis geschaffen werden, von der ausgehend dem Leser eine detailliertere, systematischere Prozeßbeschreibung für die Mobbingphänomenentwicklung zwischen den direkten Mobbingbeteiligten in Organisationen angeboten werden kann.

Um die Relevanz der Emotionen für das Mobbing darstellen zu können, soll zunächst ein detaillierterer Blick auf die bisher verbreiteten Mobbingdefinitionen und danach auf die bisher erkannten Mobbinghandlungen geworfen werden:

Überblick über die bisher verbreiteten Mobbingdefinitionen

Die Relevanz der Emotionen für das Mobbing-Phänomen läßt sich anhand der vielen verschiedenen existierenden Mobbingdefinitionen ableiten.

Matthiesen/Raknes/Rokkum verstehen z.B. unter Mobbing, *"daß eine oder mehrere Person(en) eines abgegrenzten Bereiches (Arbeitsgemeinschaft) wiederholt und über längere Zeit negativen Reaktionen oder Handlungen durch eine oder mehrere Person(en) desselben Bereichs ausgesetzt ist (sind)."*²⁴¹

Thylefors sieht den Kern von Mobbing darin, daß es sich dabei *"um eine oder mehrere Person(en) handelt, die wiederholte Male und über längere Zeit negativen Handlungen durch ein anderes oder mehrere andere Individuen ausgesetzt ist/sind. Man zerstört auf eine systematische Art das Selbstwertgefühl und die Möglichkeiten einer Person."*²⁴²

Björkqvist/Österman/Hjelt-Bäck definieren Mobbing wie folgt *"Im folgenden werden wiederholte Aktivitäten (Aggression) als Belästigung definiert werden, wenn sie das Ziel haben, mentale und manchmal auch körperliche Qualen zu bereiten; sie sind gegen eine oder mehrere Person(en) gerichtet, die aus dem einen oder anderen Grund nicht in der Lage ist/sind, sich selbst zu verteidigen."*²⁴³

Einarsen/Raknes sprechen dann von Mobbing, wenn *"eine Person oder mehrere Personen häufiger über eine Zeit lang negativen Handlungen (Schikane, Isolation, Kränkungen etc.) von einer anderen oder mehreren anderen Personen ausgesetzt ist, sind. Man spricht nicht von Mobbing, wenn etwa zwei gleich starke Personen einen Konflikt austragen, oder wenn es sich um kleine Konfliktepisoden handelt"*²⁴⁴

Brodsky legte 1976 bereits eine sehr frühe *"Belästigungs"-Definition* vor: *"Belästigendes Verhalten beinhaltet wiederholte und fortdauernde Versuche einer Person, eine andere Person zu quälen, zu zermürben, zu frustrieren oder sie zu einer Gegenreaktion zu provozieren. Es ist eine Behandlung, die eine andere Person fortdauernd provoziert, unter*

241 Vgl. S. Matthiesen, B. Raknes, O. Rokkum: *Mobbing pa arbeidsplassen; Bergen: Forskningscenter for Arbeidsmiljø, Helse og Sikkerhet (FAHS)*, Universitetet Bergen, 1989, S. 765; zit. in K. Niedl: *Mobbing. Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 19

242 Vgl. I. Thylefors: *Syndabockar*, a.a.O., S. 20, zit. in K. Niedl: *Mobbing. Bullying am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 19

243 Vgl. K. Björkqvist, K. Österman, M. Hjelt-Bäck: *Aggression Among University Employees, Submitted to "Aggressiv Behavior"*; Abo (Abo Akademi), 1994, S. 1; zit. in Oswald Neuberger: *Mobbing; übel mitspielen in Organisationen*, a.a.O., S. 7

244 Vgl. S. Einarsen, B. Raknes: a.a.O., S. 10, zit. in Oswald Neuberger: *Mobbing; Übel mitspielen in Organisationen*, a.a.O., S. 8

*Druck setzt, ihr Angst einjagt, sie einschüchtert oder ihr auf andere Weise Unannehmlichkeiten bereitet."*²⁴⁵

Niedls Definition lautet wie folgt: *"Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder eines Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sie gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffene Person muß sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika außerstande sehen, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen."*²⁴⁶

Brauchle verwendet folgende Mobbingdefinition: *"Der Begriff Mobbing beschreibt kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einem oder mehreren anderen) und die für eben die Personen nachhaltig negative Konsequenzen haben. Dabei werden in Abhängigkeit vom jeweiligen sozialen Kontext Normen und Regeln sozialen Handelns verletzt."*²⁴⁷

Die von Leymann mitbegründete *"Gesellschaft gegen psychosozialen Streß und Mobbing e.V."* hat folgende Definition vorgeschlagen: *"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 (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet."*²⁴⁸

Schon die Betrachtung dieses Ausschnitts der bisher vorliegenden Mobbingdefinitionen deutet darauf hin, daß Emotionen für den Mobbingprozeß eine Rolle spielen. Wenn definiert wird, daß Mobbing sich auf negative Handlungen gründet, die mit Schikane, Kränkungen, Aggressionen etc. einhergehen und darauf abzielen, der Zielperson Qualen zu bereiten, ihr Selbstwertgefühl systematisch zu zerstören, sie zu quälen, zu zermürben, zu frustrieren, zu provozieren, ihr Angst einzujagen, sie einzuschüchtern, zu demütigen, welches von den Gemobbten dann auch entsprechend als Diskriminierung bzw. als Norm- und

²⁴⁵ Vgl. C. Brodsky: *The Harassed Worker*, a.a.O.

²⁴⁶ Vgl. Klaus Niedel: a.a.O., S. 23

²⁴⁷ Vgl. Thomas Brauchle: *Arbeitsplatz und Mobbing*. Diplomarbeit, Universität Augsburg, 1995, S. 6, zit. in Oswald Neuberger: *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen*. a.a.O., S. 8

²⁴⁸ Vgl. Heinz Leymann: *Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland*; in: H. Leymann (Hrsg.): *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*; Reinbek, 1995, S. 13-26,

Regelverletzungen in den jeweils vorliegenden sozialen Kontexten empfunden wird, dann kann nicht abgestritten werden, daß Mobbing von Emotionen geprägt erscheint.

So kann man z.B. feststellen, daß Handlungen, die nach den oben angeführten Definitionen, *aggressiv* erscheinen, durchaus darauf hinweisen, daß die Mobber selbst Emotionen auszuleben scheinen, denn wie wir im ersten Teil dieser Arbeit gesehen haben, können Emotionen, die ein Individuum empfindet, durchaus Auswirkungen auf sein Verhalten bewirken und so Zugang zur Wirklichkeit erhalten. In diesem Fall könnten z.B. Aggressionen, die ein Organisationsmitglied durch entsprechende Interpretation seiner Macht- bzw. Statusposition in einer entsprechenden sozialen Situation empfindet, über die entsprechenden Kommunikationskanäle der Gestik, Mimik, oder Sprache derart in sein Verhalten miteinfließen, wie es ihm seine Auseinandersetzung mit den in der jeweils vorliegenden Situation geltenden organisationalen Emotionsregeln es erlaubt (Emotionsarbeit).

Desweiteren deutet es aber auch darauf hin, wenn jemanden *gequält, zermürbt, geängstigt, frustriert, gedemütigt* und zu bestimmten Handlungen provoziert werden soll, daß versucht wird, Emotionen bei den gemobbten Personen hervorzurufen, die außerdem scheinbar ihr Verhalten beeinflussen sollen. Es wird scheinbar eine emotionale Verunsicherung der betreffenden Person angestrebt, die deren Verhalten steuern, bzw. an der sich deren Verhalten orientieren soll, so daß hieraufhin in letzter Konsequenz nur noch der Ausschuß dieser Person als möglich erscheint.

Demnach könnte Mobbing als ein organisationales Phänomen betrachtet werden, in dessen Verlauf das Ausleben und die Provozierung von Emotionen von Bedeutung sind und deren Beachtung die Entwicklung eines detaillierteren, systematischeren Mobbingphasenmodells erlaubt im Hinblick auf die Interaktion der direkten Mobbingbeteiligten.

Die Relevanz der Emotionen für das Mobbing-Phänomen in Organisationen kommt allerdings noch besser zum Ausdruck, wenn man die Mobbinghandlungen genauer betrachtet, die bisher in der Literatur erwähnt wurden.

Überblick über die verbreiteten Mobbinghandlungen

Was die Art oder Inhalte der Mobbinghandlungen anbelangt, so schlägt Leymann fünf Kategorien vor, die die Funktion haben, die Zielperson in feindseliger Absicht zu manipulieren. So beschreibt er zum einen Handlungen, die die Kommunikation mit der

angegriffenen Person ins Absurde treibt oder sie gänzlich verkümmern läßt (schreien, beschimpfen, ständige unbefugte Kritik über Arbeitseinsätze oder Privatleben; Telefonterror; man wird nicht mehr angesprochen, der Kontakt wird verweigert, man wird wie Luft behandelt, es wird getuschelt usw.)

Eine andere Gruppe von Handlungen zielt nach Leymanns Auffassung auf das Ansehen der Person ab, das es zu zerstören gilt (Klatsch, Beleidigen, Lächerlichmachen von z.B. körperlichen Behinderungen, öffentliches Verhöhnern von z.B. Lebensauffassungen, Ansichten usw., Kränkungen).

Die übrigen Handlungsgruppen dienen der Manipulation des Arbeitseinsatzes der Zielperson, etwa um diese zu bestrafen (man bekommt sinnlose Arbeitsaufgaben, oder gar keine, oder tief kränkende, oder besonders gefährliche etc.).

Eine Reihe dieser Handlungen kann man sicherlich auch in der alltäglichen zwischenmenschlichen Kommunikation wiedererkennen (z.B. jemanden wie Luft behandeln), oder bei zufälligem Streiten. Solbad ein solches Verhalten jedoch gezielt, oft und wiederholt durchgeführt wird, schlägt Leymann vor, es Mobbing zu nennen.

Was nun konkret unter Mobbinghandlungen zu verstehen ist, stellt Leymann im sogenannten LIPT (Leymann Inventory for Psychological Terrorization) vor. Es enthält jene 45 Handlungstypen, die Leymann in seinen Fallstudien gefunden hat.²⁴⁹

Leymanns operationale Mobbing-Definition über 45 Mobbinghandlungen:

I. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
2. Man wird ständig unterbrochen.
3. Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
4. Anschreien oder lautes Schimpfen.
5. Ständige Kritik an der Arbeit.
6. Ständige Kritik am Privatleben.
7. Telefonterror.
8. Mündliche Drohungen.
9. Schriftliche Drohungen.
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht.

²⁴⁹ Vgl. Heinz Leymann: *Atiologie un Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 273 f.

II. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

12. Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.
13. Man läßt sich nicht ansprechen.
14. Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen.
16. Man wird wie Luft behandelt.

III. Angriffe auf das soziale Ansehen:

17. Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
18. Man verbreitet Gerüchte.
19. Man macht jemanden lächerlich.
20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
22. Man macht sich über eine Behinderung lustig.
23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
25. Man macht sich über das Privatleben lustig.
26. Man macht sich über die Nationalität lustig.
27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewußtsein verletzen.
28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise.
29. Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.
30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
31. Sexuelle Annäherung oder verbale sexuelle Angebote.

IV. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

32. Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
33. Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so daß er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
34. Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
35. Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentliche Können.
36. Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
37. Man gibt ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben.
38. Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

V. Angriffe auf die Gesundheit:

39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
40. Androhung körperlicher Gewalt.
41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel, um jemandem einen "Denkzettel" zu verpassen.
42. Körperliche Mißhandlung.
43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihm/ihr zu schaden.
44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
45. Sexuelle Handgreiflichkeiten.²⁵⁰

Allen derartigen Handlungen scheint es nach den bisher vorliegenden Studien gemeinsam zu sein, daß sie, wenn sie häufiger auf eine Person abzielen, deren Selbstwertgefühl in negativer Weise beeinflussen. Das heißt, daß diese Art der Behandlung auf Dauer bei den betroffenen Personen eine emotionale Verunsicherung bewirkt. Bei gemobbten Personen entstehen überwiegend Ängste in bezug auf das eigene Ansehen in der Organisation und letztlich sogar in bezug auf die eigene organisationale Existenz²⁵¹, da das ihnen entgegengebrachte Verhalten nicht den Normvorstellungen entspricht, wie man miteinander in Organisationen umgeht.²⁵²

Das macht sich folgendermaßen bemerkbar: jedes Organisationsmitglied verfolgt innerhalb einer Organisation bestimmte Ziele, wie wir bereits gehört haben, und hierbei ist es darauf angewiesen, sich diesen Zielen über Aushandlungsprozessen (in Form von Interaktionsprozessen) mit den anderen Organisationsmitgliedern zu nähern. Von entscheidender Bedeutung bei diesen Aushandlungsprozessen ist, daß hierbei organisationsrelevante Handlungsfreiräume der Individuen festgelegt werden, über die jedes Individuum seine eigene Macht- bzw. Statusposition innerhalb einer Organisation erhält.²⁵³ Da diese Positionen die Existenzgrundlagen in einer Organisation darstellen, über die sich eine Person definiert, ist jedes Individuum darauf bedacht, diese Position möglichst zu erhalten oder aber auszuweiten. Das bedeutet, daß jedes Individuum bei jeder Interaktion fortwährend Interpretationen der eigenen Macht- bzw. Statusposition im Vergleich zu den jeweiligen Handlungspartnern vornimmt. Aufgrund dieser Interpretation der eigenen Macht-

²⁵⁰ Vgl. Heinz Leymann: *Mobbing; Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, a. a. O., S. 33 f.. Diese Mobbinghandlungsdarstellung kann natürlich nicht als eine Vollständigkeit beanspruchende Darstellung betrachtet werden. Das soll hier aber auch nicht angestrebt werden. Hier geht es lediglich darum, anhand von Beispielen die Bedeutung der Emotionen für das Mobbing herauszustellen.

²⁵¹ Vgl. Klaus Niedel: a. a. O.

²⁵² Diese Ängste müssen aber nicht auf das organisationale Umfeld beschränkt bleiben, sondern können sich durchaus auch bis in das Privatleben fortsetzen.

²⁵³ Siehe hierzu die detaillierteren Ausführungen dieser Arbeit in Kapitel 3.) ab Seite 80 ff.

bzw. Statusposition werden dann entsprechende Emotionen ausgebildet, über die sich das Individuum in der Organisation Alter gegenüber verorten kann. Soweit das Individuum seine Macht- bzw. Statusposition in der jeweiligen sozialen Situation Alter gegenüber als angemessen interpretiert, empfindet es ein Gefühl der Sicherheit, da er sich in bezug auf Alter als ebenbürtig betrachten kann. Der eigene Handlungsfreiraum ist in diesem Fall aufgrund von organisationsrelevanten Ressourcen (Kompetenzen etc.) derart umfangreich, daß die damit verbundene Macht- bzw. Statusposition ausreichend erscheint, um sich Alter gegenüber behaupten zu können.

Sobald aber von Seiten Alters immer wieder feindselige Handlungen auftreten, wie sie z.B. Leymann angeführt hat, wird Egos Positionsinterpretation in bezug auf sich selbst und auf Alter nicht mehr als "angemessen" ausfallen. Ego könnte dann Alters Macht- bzw. Statusposition auf sich selbst bezogen als exzessiv interpretieren. Das bedeutet, daß Alter Ego gegenüber einen größeren Handlungsfreiraum demonstriert, als er ursprünglich ausgehandelt worden war. Alter gibt Ego nämlich durch derartige Handlungen zu verstehen, daß er sein Handeln bzw. Verhalten nicht mehr in dem Rahmen an Ego ausrichtet, wie es bisher ausgehandelt worden war (in direkter oder indirekter Interaktion). Sein Verhalten erscheint dann nicht einmal mehr annähernd vorherbestimmbar. Wenn Alter Ego telefonisch terrorisiert, dessen Arbeit unberechtigt kritisiert, Ego versucht lächerlich zu machen, bewirkt, daß er einen neuen nicht angemessenen Tätigkeitskreis zugewiesen bekommt, dann wird Ego ein derartiges Verhalten so interpretieren müssen, daß seine eigene Position in der Organisation ins Wanken gerät. Die bisherigen Arbeitsumstände, Egos Position in der Organisation ändern sich scheinbar durch Alters Verhalten. Ego kann sich nun seiner eigenen Handlungsfreiräume nicht mehr unbedingt sicher sein, da die bisher mit Alter ausgehandelten Verhaltensaushandlungsbeschlüsse ihre Gültigkeit zu verlieren scheinen. Dieses Zustandes wird sich Ego über die emotionale Situationsbewertung bewußt. Alters Verhalten wird von Ego seiner bisherigen Macht- bzw. Statusposition gegenüber als nicht angemessen, als exzessiv interpretiert, da es von dem bisherigen ausgehandelten Verhaltenskonsens abweicht und damit einhergehend bildet Ego Emotionen aus, über die sich Ego in der Organisation Alter gegenüber verorten kann. So können dann z.B. Ängste entstehen, die Ego vermitteln, daß seine bisherige Position in der Organisation unsicher geworden ist.

Diese Emotionen könnte das Individuum theoretisch aber noch um so deutlicher verspüren, je häufiger sich sein Interaktionspartner derart abweichend verhält, daß dessen Macht- bzw. Statusposition nicht mehr als angemessen, sondern von Ego als übertrieben, exzessiv eingeschätzt wird. Diese Ängste und möglicherweise noch andere entstehende Emotionen könnten Ego über kurz oder lang das Unsicherheitsgefühl vermitteln, was immer wieder von

gemobbten Personen berichtet wird und möglicherweise haben diese Emotionen auch einen Einfluß auf das Verhalten dieser Menschen und damit auch auf den Mobbingverlauf. Somit könnte das Mobbing, das ja immer wieder als ein Prozeß beschrieben wird, auf Seiten der gemobbten Personen durchaus von Emotionen begleitet erscheinen, was die Frage nach ihrer genaueren Bedeutung während dieses Prozesses entstehen läßt.

Aber auch auf Seiten der Mobber scheint es möglich zu sein, daß Emotionen für sie beim Mobbing eine bedeutende Rolle spielen. Denn derartige Handlungen werden immer wieder als feindlich, aggressiv bezeichnet, wenn sie über längere Zeit immer wieder in bezug auf ein und dieselbe Person an den Tag gelegt werden. Somit könnte vermutet werden, daß Mobber über aggressives Verhalten Emotionen ausleben, die über ihre eigenen Macht- bzw. Statuspositionsinterpretationen innerhalb bestimmter sozialer Situationen im organisationalen Kontext entstehen und die über die entsprechenden Emotionskommunikationskanäle verbal oder nonverbal einen Zugang zum Verhalten und damit zur Wirklichkeit in Organisationen erhalten. Somit könnte der Mobbingprozeß auch auf Seiten der Mobbenden von Emotionen begleitet erscheinen, was wiederum nach deren genaueren Bedeutung im Mobbingprozeßverlauf fragen läßt.

Zusammenfassung: - Emotionen und deren Bedeutung im Mobbingprozeß -

Es wird in der internationalen Literatur immer wieder betont, daß Mobbing kein statisches Phänomen zu sein scheint, sondern als "schleichender" Prozeß betrachtet werden sollte, soweit sich wissenschaftlich ausgerichtete Erklärungsansätze mit diesem Phänomen beschäftigen. Bisher sind derartige Prozeßmodelle aber nur selten und wenn, dann noch sehr oberflächlich dargestellt worden, da immer nur ausschließlich die Mobbinghandlungen zum Ausgangspunkt der Betrachtung gemacht worden sind. Eine bloße Handlungsbetrachtung verkürzt aber meines Erachtens nach den Entwicklungsprozeß des Mobbing-Phänomens und deswegen können die bisher vorgelegten Modelle auch nur als erste Prozeßmodellansätze betrachtet werden.

Da Mobbingverläufe durchaus von Emotionen begleitet zu sein scheinen, könnte man davon ausgehen, daß den Emotionen eine gewisse Bedeutung innerhalb dieses Prozesses zukommt. Deswegen wäre es möglich, die Emotionen als einen zentralen Ausgangspunkt zu betrachten, aufgrund deren Berücksichtigung versucht werden könnte, die prozeßhafte Entwicklung des Mobbing-Phänomens detaillierter darzustellen, zumindest was die prozeßhafte Interaktionsentwicklung zwischen den direkten Mobbingbeteiligten angeht.

Somit würde dieser emotionsorientierte Ansatz versuchen, möglichen systemischen Bedingungen dieses Phänomens Rechnung zu tragen.

4.4.) Mobbing als eine interaktive Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung

Nachdem wir im vorhergehenden Abschnitt allgemein die mögliche Bedeutung der Emotionen für das Mobbing-Phänomen betrachtet haben, soll nun dazu übergegangen werden, diese Bedeutung konkret analytisch zu untersuchen.

Von den "*Mobbing-Experten*", die sich bisher in der Literatur zu der Mobbing-Thematik geäußert haben, wird dieses Phänomen als eine Strategie zur Konfliktbewältigung eingestuft.²⁵⁴

Wie wir aber im vorhergehenden Abschnitt gesehen haben, scheint diese Konfliktbewältigung auch von Emotionen begleitet zu werden, von deren genaueren Betrachtung während des Mobbingprozesses man sich möglicherweise die Erarbeitung eines detaillierteren Prozeßmodells versprechen kann, was zumindest die Entwicklung dieses Phänomens angeht. Deswegen soll das Mobbing-Phänomen in dieser Arbeit als eine Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung betrachtet werden, über die ein Teil der Wirklichkeit in Organisationen entsteht.

Bevor nun endgültig die Analyse des Mobbing-Phänomens erfolgen kann muß demnach vorerst noch kurz dargestellt werden, warum Mobbing mit Konflikten in Verbindung gebracht werden kann, über die es dem organisationalen Strukturmerkmal der Konflikte zugeordnet werden und damit den Organisationsalltag in diesem Bereich mit ausmachen kann.

Außerdem erscheint mir das Mobbing-Phänomen in der bisher existierenden Literatur zu einseitig betrachtet. Die Interaktion beider beteiligter Parteien wurde bisher noch nicht annähernd ausreichend dargestellt. Auch dieser wichtige Aspekt des Mobbings soll noch kurz vor der eigentlichen Mobbingprozeßanalyse verdeutlicht werden:

²⁵⁴ Vgl. z.B.: Berndt Zuschlag: *Mobbing, Schikane am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 13

Mobbing und sein Verhältnis zu sozialen Konflikten

Konflikte stellen allgemein Beziehungen dar, die durch die *Gegensätzlichkeit* zweier sozialer Elemente gekennzeichnet sind. Dies können Personen, Gruppen Klassen etc. sein.²⁵⁵ Der Gegensatz kann sich real in Form von Auseinandersetzungen, Streit etc. darstellen.

In den zuvor beschriebenen Mobbingfällen scheinen dementsprechend zum einen soziale Beziehungen vorzuliegen, da hier mindestens zwei Individuen aufeinander bezogen, miteinander umgehen.

Desweiteren kann hier aber auch die definitorisch festgelegte *Gegensätzlichkeit* ausgemacht werden, da einerseits die *gemobbten Personen immer wieder auf ihr Empfinden* hinweisen, von ihrem(-n) Widersacher(-n) in ihrer organisationalen Tätigkeitsausübung (Zielerreichung) behindert, schikaniert zu werden und andererseits auch davon ausgegangen wird, daß die *Mobber sich ihrerseits von ihren "Opfern" in ihrer organisationalen Tätigkeit, bei der Erreichung ihrer Ziele gestört fühlen.*²⁵⁶

Damit scheint dem Mobbing ein sozialer Konflikt zu Grunde zu liegen, dessen Definition aber spätestens an dieser Stelle noch erweiterungsbedürftig erscheint.

Denn wenn die unmittelbaren Mobbingbeteiligten davon sprechen, daß sie *Gegensätzlichkeiten empfinden*, dann müssen in der Konfliktdefinition auch Emotionen berücksichtigt werden.

Einer solchen erweiterten Definition könnte man sich folgendermaßen annähern:

Ein sozialer Konflikt scheint immer dann vorzuliegen, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen als miteinander unvereinbar erscheinen.

Dieser Konflikt muß aber, um von den Beteiligten als ein solcher erkannt werden zu können, als solcher wahrgenommen werden.

Dies könnte z.B. über Emotionen erfolgen und zwar auf die Weise, daß Diskrepanzen zwischen Egos Verhaltenserwartungen in bezug auf Alter und Egos tatsächlicher Verhaltenswahrnehmung von Alter aufgrund von Situationsinterpretationen (bezogen auf die

²⁵⁵ Vgl. W. Fuchs u. a.: *Lexikon zur Soziologie*, a.a.O., S. 410
²⁵⁶ Vgl. Berndt Zuschlag: *Mobbing; Schikane am Arbeitsplatz*, a.a.O., S. 3 ff. und S. 13

jeweils vorliegenden Macht- bzw. Statuspositionen beider Parteien) und den daraus entsprechend resultierenden Gefühlen vermittelt werden.

Somit wäre ein sozialer Konflikt unter Berücksichtigung von Emotionen wie folgt zu definieren:

- eine Beziehung/Interaktion
- zwischen mindestens zwei Akteuren
(Individuen, Gruppen, Organisationen etc.),
- in der wenigstens ein Akteur
- Gegensätzlichkeiten
 - hinsichtlich der eigenen Zielerreichung
(Tätigkeitsausübung)
- und
 - dem dabei erwarteten (bisher ausgehandelten) Verhalten
des anderen Akteurs (der anderen Akteuren)
- über das Fühlen erlebt (als einer möglichen
Vermittlungsinstanz).²⁵⁷

Demnach erscheinen im Falle von Mobbing soziale Konflikte vorzuliegen, die dem jeweiligen Individuum aufgrund von Situationsinterpretationen über Emotionen vermittelt werden können. Damit ist aber nur die Grundvoraussetzung für das Mobbing beschrieben.

Das wesentliche Charakteristikum im Falle von Mobbing scheint es jedoch zu sein, daß es als eine bestimmte Art und Weise der Konfliktbewältigung angenommen wird und damit als eine Strategie zur Konfliktbewältigung betrachtet werden kann. Und auch dieser Aspekt des Mobbing-Phänomens erscheint von Emotionen geprägt, denn für die Konfliktbewältigung in Organisationen gibt es keine formalen Verhaltensregeln, die das Verhalten in

²⁵⁷ Definition abgeleitet nach Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement; Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*, 4., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, 1996, S. 14 f.

Konfliktsituationen detailliert vorschreiben. Der Umgang mit sozialen Konflikten muß erst über Verhaltensaushandlungen zwischen den Organisationsmitgliedern ausgehandelt werden, was wiederum über den Umgang mit Emotionen erfolgen kann. Somit können soziale Konflikte dem Individuum einerseits über Emotionen, als Folge von situationalen Macht- bzw. Statuspositionsinterpretationen, vermittelt werden und der Umgang mit diesen Emotionen unter Berücksichtigung von den in Organisationen geltenden Emotionsregeln kann dann andererseits das Verhalten der Organisationsmitglieder anleiten und beeinflussen, wodurch eine besondere Art der Konfliktbewältigung entstehen kann:

D A S M O B B I N G

Unter diesem Blickwinkel kann das Mobbing-Phänomen als eine besondere Art der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung mit Konflikten in Verbindung gebracht werden, die einen Teil der organisationalen Alltagswirklichkeit ausmachen und über dieses Strukturmerkmal der Organisationen kann das Mobbing einen Teil ihrer alltäglichen Realität beeinflussen.

Mobbing als Interaktion

Wenn das Ziel dieser Arbeit darin bestehen soll, eine charakteristische Prozeßanalyse des Mobbing-Phänomens vorzunehmen, in der die für dieses Phänomen typische Konfliktbewältigungsform in ihrer Entwicklung versuchsweise dargestellt werden soll, dann darf aber eben diese Konfliktbewältigung nicht einseitig betrachtet werden. In der öffentlichen Diskussion wird das Mobbing-Phänomen bislang jedoch immer nur einseitig dargestellt. Hierbei gerät das sogenannte "*Mobbing-Opfer*" grundsätzlich nur als das Ziel von Mobbinghandlungen einer oder mehrerer anderer Personen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Betrachtung des Phänomens erscheint aber als zu verkürzt, denn schließlich haben wir bereits gesehen, daß jedes Organisationsmitglied in einer Organisation legitimerweise darum bemüht erscheint, aktiv und außerdem auch nicht ganz machtlos seine eigenen Interessen zu verfolgen. Somit erscheint es nicht sehr realistisch anzunehmen, daß die Entwicklung des Mobbing-Prozesses lediglich von der Seite des "*Mobbing-Täters*" geprägt wird und das "*Mobbing-Opfer*" auf die auf ihn gezielt ausgerichteten Mobbinghandlungen nicht reagiert. Selbst Passivität entspricht einer Reaktion auf die die Gegenseite wiederum reagieren kann.

Da das Mobbing gerade zuvor als eine besondere Art der emotionalgeleiteten Konfliktlösung beschrieben worden ist, und Konflikte nun einmal Interaktionen sind, in

denen die beteiligten Parteien wechselseitig ihr Verhalten aufeinander richten, muß folglich angenommen werden, daß auch dem "Mobbing-Opfer" eine Rolle zukommt, die den Konfliktverlauf mitprägt. Auch das sogenannte Opfer wird sich in einer bestimmten Form in den Konflikt einbringen, um ihn zu bewältigen, und dieses wie auch immer erscheinende Verhalten wird wiederum von dem sogenannten "Mobbing-Täter" interpretiert, was zu entsprechenden Handlungen führt. Erst diese wechselseitige Handlungsbetrachtung kann einen Ausgangspunkt dafür schaffen, Strukturmerkmale eines Konfliktentwicklungsprozesses aufzudecken.

Die bisherige einseitige Betrachtung des Mobblings aufgrund der ausschließlichen Berücksichtigung der Schilderungen der Mobbing-Opfer kann nicht als ausreichend differenzierte Analysemethode des Mobbing-Phänomens bewertet werden (so verständlich diese Betrachtungsweise im konkreten Fall auch erscheinen mag), da sie nur das als Wirklichkeit gelten läßt, was das Mobbing-Opfer als Wirklichkeit beschreiben kann. Hierbei muß aber die Wirklichkeit immer zwingend verkürzt dargestellt werden. Denn sobald wir den sogenannten Mobbing-Täter nach seiner Version des Konfliktverlaufs fragen, wird der Prozeßverlauf eine ganz andere Sichtweise bekommen. Jede Partei wird sich verständlicherweise selbst als das Opfer betrachten und die andere Partei als den Täter schildern. Betrachten wir hierzu ein Beispiel, das den "Mobbing-Fall-Michael", den wir bereits kennengelernt haben, noch einmal aus dem Blickwinkel des Mobbing-Opfers schildert und daran anschließend soll dann eine mögliche Fallschilderungsversion der sogenannten Mobbing-Täterin dargestellt werden.

Michael das Opfer²⁵⁸

"Michael sitzt jetzt die Angst im Nacken. Sein Arzt hat ihn für mehrere Wochen krankschreiben müssen, weil sein Körper nicht mehr mitgespielt hat, nach vier, fünf Jahren strapaziöser Sonderbehandlung durch eine mittlerweile vorgesetzte Kollegin: " *Ich habe im Büro gesessen und hatte Angst:*

Wenn die Tür aufgeht, kommt die Dicke rein und will irgendwas gegen mich. Und diese Angst setzt sich bis ins Privatleben zu Hause fort. Da hat mich bei der Gartenarbeit blitzartig die Angst überfallen: die Dicke steht hinter dir."

²⁵⁸ Vgl. Originaltext von Gisela Kramer: *Die Betriebskampfgruppe im Einsatz. Mobbing - ein unfairer Sport*, a.a.O.

Für Michael begann der Leidensweg, als ihm, dem Lohn- und Gehaltsbuchhalter eines mittleren Betriebes, vor einigen Jahren eine jung-dynamische Frau ins Büro gesetzt wurde, die die Geschäftsleitung offenbar angestellt hatte, "um die Drecksarbeit zu machen". Ihre erste gravierende Aktion gegen ihn war, während seines Urlaubs, durch Lichtmessungen feststellen zu lassen, daß seine dekorativen exotischen Pflanzen das Büro zu dunkel machten und deshalb auf 20 Zentimeter gekürzt werden mußten. Ein Unding, denn schon die Töpfe waren größer. Also räumte Michael alles weg - und entdeckte drei Wochen später in der Mitte des Büros ein auf Firmenkosten angeschafftes, ein Meter hohes Herbarium. Alsdann war auch noch vieles andere an ihm auszusetzen, nach fast 20 Jahren Betriebszugehörigkeit. Wie er dies machte, wie er jenes machte. Selbstverständlich ist auch das letzte von ihm aufgehängte Bild inzwischen abgehängt worden. *"Es fliegen überall ständig kleine grüne Giftpfeile durch die Gegend."*

Die EDV-Anlage vor allem, die Michael zusammen mit einem Programmierer vor Jahren eingerichtet hatte, war der Dame ein Dorn im Auge, *"einfach nicht mehr zeitgemäß"*. *"Obwohl unser Lohn- und Gehaltsprogramm allen Prüfungen standgehalten hat und alle damit zufrieden waren. Das haut' einem fast den Boden unter den Füßen weg."*

Auch, daß Michael für viele im Betrieb die Vertrauensperson ist, störte die dynamische Kollegin offenbar. Für Fragen aus der Belegschaft wird ein neues Büro, mit neuen Leuten und Sprechzeiten eingerichtet, und Michael wird von der mittlerweile zur Personalleiterin avancierten Frau in ein kleineres Büro versetzt. Sie ermahnt die Mitarbeiter, ihn doch nicht von der Arbeit abzuhalten. Als ihm schließlich zugetragen wird, daß sie unverblümt verkündet hat, ihn (wegen einer Lapalie) *"fertigmachen"* zu wollen, macht ihn das wirklich physisch und psychisch fertig.

Michael, der Täter²⁵⁹

"Ich habe mit Michael insgesamt 4-5 Jahre zusammengearbeitet, zuerst als Kollegin, dann als seine Vorgesetzte. Deshalb kenne ich ihn recht gut: Was die Arbeit anbelangt, so hat er sich nie ein Bein ausgerissen, er hat sich häuslich eingerichtet und eine schöne gemütliche Atmosphäre um sich herum verbreitet, mit Zimmerpflanzen, um die er sich eingehend kümmerte und die ihn auch gut abschirmten. Sein Arbeitsplatz war für die Kollegen ein

²⁵⁹ Diese Fallschilderung wurde von Oswald Neuberger: *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*, a. a. O., S. 37 f. übernommen, in der er verdeutlicht, daß die Kernaussagen des Opfers auch durchaus anders gerahmt werden können. Damit weist Neuberger als erster auf die bisher verkürzte Betrachtungsweise des Mobbing-Phänomens hin.

beliebter Treffpunkt, weil er stets zu einem Plausch aufgelegt war und immer das Neuste wußte.

Das war natürlich der Geschäftsleitung nicht verborgen geblieben.

Deshalb bin ich eingestellt worden, um den Laden wieder in Schwung zu bringen.

Zunächst einmal habe ich dafür gesorgt, daß seine Pflanzen-Schutzwand entfernt wurde. Es hat ihn dann ziemlich getroffen, als wir kurze Zeit später in der Mitte des Büros, wo es niemand störte, ein kleines Herbarium plaziert haben.

Viel entscheidender aber war, daß er sich weigerte, seinen Arbeitseinsatz zu steigern und sich mit neuen Arbeitsmethoden zu befassen. Seine ständige Rede war: "Ich bin jetzt schon seit 20 Jahren hier und es hat immer geklappt. Warum soll ich mich ändern?" Besonders gern hat er auf die EDV-Anlage verwiesen, von der er behauptet, er habe sie "eingerichtet". Vielleicht stimmt das sogar, aber inzwischen ist das Lohn- und Gehaltsprogramm den gestiegenen Anforderungen nicht mehr gewachsen und hält keinen Vergleich mit modernen Software-Systemen aus. Jeden Versuch einer Erneuerung sabotierte er mit allen Mitteln und dabei wollte er auch andere Kollegen mit hineinziehen. Ich habe ihn deshalb, als ich Personalleiterin geworden war, in ein anderes Zimmer versetzt und dafür gesorgt, daß seine "Politik der Offenen Tür" ein Ende hatte. Trotzdem hat er immer wieder versucht, mich mit kleinen Sticheleien, Gerüchten, trotzigem Dienst nach Vorschrift usw. zu reizen.

Ich konnte mir dieses Verhalten auf Dauer nicht bieten lassen, weil es meine Autorität untergraben hätte. Als er wieder einmal wegen Lappalien langatmige Diskussionen führte, habe ich den Kollegen, die unter seiner Hinhaltetaktik besonders zu leiden hatten, versprochen, daß ich ihm die Hölle heiß machen würde, wenn er sich nicht grundlegend ändern würde. Daraufhin hat er sich krankschreiben lassen und ist mehrere Wochen nicht mehr gekommen. Ganz offensichtlich ist das seine neueste Masche, mir zu zeigen, daß er sich von mir nichts sagen läßt."

Die Aussagen der Vorgesetzten beziehen sich auf die gleichen Vorkommnisse und sind genauso stimmig, wie die von Michael. Die Vorgesetzte fühlt sich von Michael gemobbt und er von ihr. Nach dieser Darstellung der Sichtweisen beider Konfliktparteien läßt sich nun nicht mehr eindeutig unterscheiden, wer eigentlich der Täter und wer das Opfer ist. Mobbing-Situationen kann man demnach nicht analysieren, wenn man nicht die Standpunkte der beiden beteiligten Parteien reflektiert, d.h., die Interaktionsweise zwischen den Parteien berücksichtigt.

Um nun eine möglichst charakteristische Prozeßanalyse bzw. ein möglichst charakteristisches Entwicklungsmodell des Mobbing-Phänomens vornehmen zu können, erscheint es mir demnach nicht so wichtig zu bestimmen, wer den Konflikt ursprünglich als Täter begonnen hat und wer das Opfer war, sondern meiner Meinung nach sollte hierbei eher darauf geachtet werden, wie die Parteien im Verlauf des Mobbing-Prozesses die Konfliktbewältigung miteinander gestalten, denn die Art der interaktiven Konfliktgestaltung macht meines Erachtens nach letztlich das Mobbing-Phänomen aus und seine Betrachtung könnte somit letztlich vielleicht zu neuen Ansatzpunkten bei "regulierenden Eingriffsversuchen" anregen.

Zusammenfassender Leitfaden für die Mobbing-Prozeß-Analyse:

Der gedankliche Leitfaden für die folgende Mobbing-Prozeß-Analyse sieht nun wie folgt aus:

Ziel dieser Analyse soll es sein, das Mobbing-Phänomen von der einseitigen Einzelfallstudienbetrachtung zu lösen, die die bisher vorliegende Literatur vornimmt, und seine systemischen Bedingungen herauszuarbeiten. Mobbing wird häufig als schleichender Prozeß bezeichnet, aber dennoch ist dieser Prozeß bisher nur sehr oberflächlich in den ersten beiden bisher existierenden Modellansätzen²⁶⁰ beschrieben worden.

Deswegen soll nun versucht werden, diese prozeßhafte Entwicklung des Mobbing-Phänomens detaillierter darzustellen, indem die Ursache für dieses Phänomen in sozialen Konflikten begründet betrachtet werden soll. Diese Konflikte ergeben sich dadurch, daß Organisationsmitglieder bei der tagtäglichen Verfolgung ihrer eigenen Zielstrategien Gegensätzlichkeiten zwischen ihren Strategien und den formellen und informellen Organisationsstrukturen²⁶¹ erleben, die wiederum aus den alltäglichen Aushandlungsprozessen der Organisationsmitglieder untereinander resultieren.

Das Erleben bzw. Empfinden von Konflikten wird den Organisationsmitgliedern dadurch ermöglicht, daß sie bestrebt sind, über Aushandlungsprozesse mit anderen Organisationsmitgliedern ihre organisationale Macht- bzw. Statusposition auszuhandeln und diese fortan möglichst abzusichern bzw. möglichst auszuweiten. Dieses Interesse bringt die Organisationsmitglieder dazu, ihre Macht-/Statusposition möglichst im Auge zu behalten und deswegen wird in den tagtäglich stattfindenden Aushandlungsprozessen mit den

²⁶⁰ Siehe hierzu Seite 119 f. dieser Arbeit

²⁶¹ Zu dem, was Organisationsstrukturen ausmacht, zähle ich auch das Verhalten anderer Organisationsmitglieder.

Kollegen stets die eigene Position mit der des jeweiligen Gegenübers verglichen. Es werden Interpretationen des jeweils in der gegebenen sozialen Situation vorliegenden Macht-/Statuspositionsverhältnisses vorgenommen, wodurch Emotionen entstehen, über die sich jedes Individuum in der Organisation verorten bzw. zu seiner Umwelt in Beziehung setzen kann. Soweit diese Interpretationen für Ego unbefriedigend ausfallen, d.h. mit für ihn negativen Gefühlen verbunden sind, wird Ego aufgrund dieser Gefühle das Vorliegen eines Gegensatzes, eines Konfliktes vermittelt bekommen. Dieser Konflikt findet im mikrosozialen Rahmen zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder in kleinen Gruppen statt.²⁶² Die Emotionen, die jedes Individuum in dieser Situation empfindet, setzen es, wie wir gehört haben, zu seiner Umwelt in Beziehung, d.h. diese Emotionen bilden eine Orientierungsgröße im organisationalen Kontext, an dem sich jedes Individuum in seinem Verhalten orientieren kann. Dies ist deswegen von Bedeutung, weil gerade der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander innerhalb von Konfliktsituationen nicht detailliert vorgeschrieben ist. Deswegen bedarf es Verhaltensorientierungsgrößen, wie z.B. den Emotionen. Damit die Verhaltensorientierung im Bereich der Emotionen und damit einhergehend z.B. die Konfliktbewältigung jedoch nicht vollkommen unkontrolliert verläuft, existieren in Organisationen Emotionsregeln, an denen sich das einzelne Organisationsmitglied über Emotionsarbeit orientieren und daraus folgend sein Verhalten angemessen ausrichten soll.

Somit scheint den Organisationsmitgliedern aufgrund der Emotionen ein wichtiges Orientierungshilfsmittel an die Hand gegeben zu sein, das ihnen im Organisationsalltag dabei behilflich erscheint, sich zu ihrer Umwelt in Beziehung zu setzen, wenn sie z.B. Konfliktsituationen ausmachen, sich weiterhin darin verorten und letztlich ihr Verhalten in eben diesen Konfliktsituationen aufgrund einer geeigneten Bewältigungsstrategie ausrichten zu können.²⁶³

Das Mobbing-Phänomen soll deswegen nun im folgenden als eine interaktive Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung betrachtet werden. Dieser Blickwinkel soll dazu führen, über die Betrachtung des Einflusses der Emotionen auf beiden Seiten der beteiligten Parteien, die prozeßhafte Entstehung einer Konfliktbewältigungsform darzustellen, wie sie im Fall des Mobbings vorzuliegen zu sein scheint.

262 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 62

263 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 42

4.5.) Analyse des organisationalen Mobbing-Phänomens

Die folgende Mobbing-Analyse betrachtet das Mobbing-Phänomen als einen sich phasenweise entwickelnden Konfliktbewältigungsversuch, der aufgrund der bei beiden Konfliktparteien wechselseitig entstehenden Emotionen vorangetrieben wird und eskaliert²⁶⁴. Es muß jedoch noch darauf hingewiesen werden, daß die Betrachtung der Emotionen bei der nun folgenden Analyse so angelegt worden ist, daß vorwiegend die Emotionen Aufmerksamkeit erlangen werden, die die Konfliktparteien ihrem Interaktionspartner gegenüber im Verlauf der Konfliktenwicklung empfinden. Eine umfangreichere Darstellung der Emotionen an dieser Stelle hätte den Rahmen dieser Arbeit weit überschritten.

Zur Verdeutlichung der einzelnen Phasenverläufe wird der zuvor geschilderte Mobbingfall des Lohn- und Gehaltbuchhalters Michael immer wieder angeführt werden.²⁶⁵ Dieser Fall soll die theoretischen Überlegungen zur Konflikteskalation untermauern und ihre reale Bedeutung aufzeigen.

4.5.1.) Konfliktverfestigung als Mobbing-Voraussetzung:

In jeder Form des menschlichen Umgangs miteinander muß hin und wieder festgestellt werden, daß verschiedene Meinungen und Standpunkte nicht zusammen kommen. Meinungen kristallisieren sich als Standpunkte heraus und nehmen starre Formen an.²⁶⁶ So stellen auch der Lohn- und Gehaltsbuchhalter Michael und seine neu eingestellte Kollegin fest, daß sie unterschiedliche Standpunkte in ihrer Zusammenarbeit vertreten. Erst eine solche Beziehungsgegensätzlichkeit bietet die Basis, von der ausgehend die Entwicklung des Mobbing-Phänomens möglich werden kann.

²⁶⁴ Die phasenweise Konflikteskalation ist an Friedrich Glasl's "Phasenmodell der Eskalation" angelehnt worden (vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 215-286), da es ein geeignetes Grundmodell zur Darstellung von emotionsgeprägten Konfliktverläufen darstellt. Diese Verbindung stellt auch Oswald Neuberger bei seinen Überlegungen zum Thema Mobbing in dem Buch: Oswald Neuberger: *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen*, a.a.O., S. 92 ff. her. Allerdings kommt in Glasl's Modell der dynamische Effekt, den die Emotionen meines Erachtens nach bei der Entwicklung eines langsam eskalierenden Konfliktes besitzen, nicht deutlich genug zur Geltung. Deshalb wird in der folgenden Mobbinganalyse eine Modellmodifizierung vorgenommen, die die Bedeutung der Emotionen noch stärker herausarbeiten soll.

²⁶⁵ Dieser Mobbingfall ist auf den Seiten 136-138 der vorliegenden Arbeit nachzulesen.

²⁶⁶ Vgl. Friedrich Glasl. a.a.O., S. 216

Wie aber wird den Organisationsmitgliedern dieser Gegensatz deutlich bzw. vermittelt? Hierzu muß zunächst einmal die Ausgangsbeziehung dieser beiden Organisationsmitglieder näher betrachtet werden.

Michael geht davon aus, als ihm die Geschäftsleitung eine neue Kollegin ankündigt und deren Arbeitsplatz in seinem Büro eingerichtet wird, daß diese mit der Absicht eingestellt worden ist, um ihm lästige Arbeiten abzunehmen, ihn also zu entlasten. Die neue Kollegin hingegen betrachtet ihre Einstellung in die betreffende Abteilung als eine überfällige Konsequenz, die die Geschäftsleitung ziehen mußte, um die Effizienz dieser Abteilung zu retten.

Diese Ausgangssituation, in der oberflächlich betrachtet lediglich eine neue Kollegin eingestellt worden ist, stellt aber nicht nur eine bloße Tatsache dar, sondern muß wohl eher als eine soziale Situation innerhalb einer Organisation verstanden werden, die für die von ihr betroffenen Organisationsmitgliedern auch durchaus mit Emotionen verbunden ist.

Das läßt sich folgendermaßen kurz wiederholend erklären. Wie wir bereits gehört haben, ist jedes Individuum bestrebt, eigene Ziele innerhalb einer Organisation zu verfolgen und nicht auf derartig starre Organisationsrollen festgelegt, wie bisher überwiegend angenommen worden ist. Über Aushandlungsprozesse mit anderen Organisationsmitgliedern handelt es mit Rücksicht auf die eigenen Ziele detailliert seine Position, und damit sind vor allem seine Verhaltensweisen gemeint, innerhalb einer Organisation aus, von der formell (aufgrund vorangegangener Aushandlungsprozesse in der Organisation durch vorangegangene Organisationsmitglieder) nur der Rahmen klar umrissen ist.

Aufgrund besonderer Fähigkeiten, Kompetenzen etc. verfügt jedes Individuum weiterhin über Ressourcen, die für die Organisation und damit auch für die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder untereinander von Bedeutung sind. Derartige Fertigkeiten ermöglichen dem betreffenden Organisationsmitglied sich ein bestimmtes Ausmaß an Handlungsfreiräumen in seiner organisationalen Position zu verschaffen, innerhalb derer sein Verhalten nicht festgelegt ist. Wie groß diese Handlungsfreiräume nun im einzelnen sind, wird über Aushandlungsprozesse mit den jeweils zu diesem speziellen Organisationsmitglied in Beziehung stehenden anderen Organisationsmitgliedern festgelegt.

Die Bedeutung der jeweiligen Fähigkeiten für die Organisation, für die anderen Organisationsmitglieder und natürlich auch das Verhandlungsgeschick des jeweiligen Organisationsmitgliedes sind ausschlaggebend dafür, welches Ausmaß an Handlungsfreiraum letztlich tatsächlich offiziell anerkannt wird, und über diesen

Handlungsfreiraum, der gleichzeitig auch ein gewisses Ausmaß an Macht und Status verleiht, definiert dann jedes Individuum konkret seine Position in einer Organisation.

Das bedeutet, daß jedes Organisationsmitglied über einen gewissen Handlungsspielraum verfügt, der es ihm erlaubt, sein Handeln bzw. Verhalten in einem bestimmten Rahmen als unkontrollierbar zu bestimmen und damit gleichzeitig das Verhalten der in diesem Bereich auf ihn angewiesenen Organisationsmitglieder festzulegen, zu bestimmen, vorhersehbar zu machen. Letztlich müssen sich also die anderen aufgrund Egos Kompetenzen in ihrem Verhalten innerhalb des ausgehandelten Rahmens an Ego orientieren, was ihm eine *Machtposition in der Organisation* beschert, über die er *Zwang*²⁶⁷ ausüben kann. Diese Zwangsmöglichkeit eröffnet sich Ego deshalb, weil die bisherigen Verhandlungen mit den anderen Organisationsmitgliedern ergeben haben, daß Egos Machtquelle unverzichtbar und allen anderen vergleichsweise überlegen ist bei der Erreichung der Ziele, die innerhalb der Organisation angestrebt werden. Andererseits muß aber auch betont werden, daß Ego seine Machtposition nicht uneingeschränkt ausnutzen kann, weil er letztlich darauf angewiesen ist, seinen Lebensunterhalt in der Organisation zu verdienen und das bedeutet bei aller möglichen Freiheit auch Unterordnung und Anpassung.

Jede Machtposition verschafft ihrem Inhaber aber auch eine gewisse Statusposition, denn in Organisationen wird denjenigen Organisationsmitgliedern ein ausgeprägtes Anerkennungsverhalten gegenüber an den Tag gelegt, die über eine möglichst weit ausgebaute Machtposition verfügen, also entweder über möglichst viele oder über die entscheidendsten relevanten Machtquellen einer Organisation verfügen. Diese Anerkennung kommt darüber zum Ausdruck, inwieweit sich andere Organisationsmitglieder *unaufgefordert, freiwillig an dem jeweiligen Statusinhaber in ihrem Verhalten orientieren*. Diese Verhaltensorientierung bzw. Gunsterweisung kann sich z.B. in Freundschaftsdiensten, *der Zahlung zusätzlicher finanzieller Bezüge etc.* ausdrücken. Somit kann also jedes Organisationsmitglied in einem gewissen Rahmen, den es aufgrund von Aushandlungsprozessen bezogen auf Machtquellen mit anderen Organisationsmitgliedern festlegt, über eine Machtposition verfügen, die ihm gleichzeitig eine gewisse Statusposition verschafft.

Über diese letztlich informell detailliert ausgehandelten Positionen definiert sich jedes Organisationsmitglied konkret in einer Organisation und deswegen gilt es diese ständig zu kontrollieren, um sie mindestens konstant zu erhalten oder aber möglichst auszuweiten, was bedeutet, daß in allen alltäglichen Organisationssituationen immer wieder die eigene Position mit der des jeweiligen Gegenübers verglichen wird. Hierzu werden Interpretationen

267 *Zwang* stellt das wesentliche Charakteristikum der Macht dar.

des jeweils in der gegebenen sozialen Situation vorliegenden Macht-/Statuspositionsverhältnisses vorgenommen, die ihrerseits Emotionen bei den Organisationsmitgliedern hervorrufen können und ihnen die Möglichkeit geben, über diese Vermittlungsinstanz ihre Position in der Organisation verorten, bzw. die Bedeutung ihrer Position in ihrer organisationalen Umwelt einschätzen zu können.

Somit stellt also die neue soziale Situation, vor die z.B. der Lohn- und Gehaltsbuchhalter Michael durch die neue Kollegin gestellt wird, nicht lediglich eine einfache Tatsache dar, sondern sie könnte Michael dazu veranlassen, seine Beziehung zu dieser Kollegin emotional zu interpretieren, um sich selbst in dieser Situation zurechtzufinden und seine Position der "Neuen" gegenüber einzuschätzen. Michael kann nun diese Beziehung als durch ein Beziehungsstrukturverhältnis geprägt wahrnehmen, daß er in den Dimensionen Macht- und Status bewertet. Demnach kann er das Macht-/Statuspositionsverhältnis zwischen sich und der neuen Kollegin für sich interpretieren, um sich ihr gegenüber einordnen zu können. Dies tut Michael in der Weise, daß er die Kollegin als für unqualifizierte Arbeiten zuständig betrachtet, die ihm lästige Arbeitsgänge abnehmen soll. Damit bringt er deutlich zum Ausdruck, daß er seine Machtposition der Kollegin gegenüber in der Weise interpretiert, daß diese sich seinen Anweisungen zu fügen und damit an seinem Verhalten zu orientieren hat. Michael schätzt sich scheinbar als langjährig erfahrenen Mitarbeiter ein, deren Kompetenzen durch eine neue Hilfskraft von lästigen formal vorgegebenen Arbeiten entlastet werden sollen. Demnach meint er scheinbar, durch die neue Situation mehr Freiraum zu erhalten und damit hebt er seinen organisationalen Handlungsfreiraum der Kollegin gegenüber deutlich hervor. Eine derartige Einschätzung der eigenen Machtposition stellt für Michael allem Anschein nach in der vorliegenden Situation eine der Kollegin gegenüber angemessene Machtposition dar und läßt deren Machtposition in der Bedeutungslosigkeit versinken.

Die Kollegin hingegen scheint sich eher als eine Arbeitskraft zu betrachten, die der Organisation aufgrund ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten eine Möglichkeit bietet, eine bisher recht schwerfällig arbeitende Abteilung, bzw. Arbeitsgruppe wieder in den richtigen Rhythmus zu bringen. Somit sieht sie ihre Aufgabe scheinbar weniger darin, Michael lästige Arbeiten abzunehmen, als vielmehr den Arbeitsablauf in dieser Arbeitsgruppe neu zu organisieren, was bedeutet, daß sie ihrerseits glaubt, aufgrund der eigenen Fähigkeiten über eigene Handlungsfreiräume zu verfügen, über die sie das Handeln von Kollegen wie Michael steuern kann. Damit betrachtet sie ihre eigene Machtposition und die ihres Kollegen in einem ganz anderen Umfang in der vorliegenden sozialen Situation als angemessen, als Michael dies tut.

Mit diesen Beziehungsinterpretationen einhergehend werden sich bei beiden Parteien entsprechende strukturelle Emotionen einstellen, die gleich zu Beginn klarstellen, mit welchen Erwartungen jeder für sich die neubegründete Beziehung belegt bzw. welchen Ausgangs- oder Bezugspunkt jeder einzelne dieser Beziehung unterstellt. Jede Partei hat ihre Position und auch die des Gegenübers in der neuen Beziehung vorab definiert und empfindet ein Sicherheitsgefühl²⁶⁸, weil sie sich ihrem Beziehungspartner gegenüber in einer ausreichend abgesicherten Machtposition und damit jeder Auseinandersetzung gewachsen fühlt. Ich nehme hier an, daß die Machtposition diejenige Position ist, die zuerst in einer organisationalen Beziehung emotional eingeordnet wird und nicht die der Statusposition, da ich die Machtposition als Grundvoraussetzung dafür ansehe, daß jemandem überhaupt eine Form des Status bzw. der Gunsterweisung entgegengebracht wird. Somit müssen zunächst gerade in neuen Beziehungen zuerst die Machtpositionen der Beziehungspartner eingeordnet werden, damit beide Parteien grundsätzlich ihre organisationale Positionen zueinander in Beziehung setzen und sich hieran in ihrem Verhalten orientieren können.

Aufgrund der nun erfolgten Machtverhältniseinschätzungen zwischen den beiden Kollegen könnten dann als nächstes von beiden Seiten auch die Einschätzungen ihres Statusbeziehungsverhältnisses vorgenommen werden. Beide Parteien werden wegen der von ihnen beanspruchten Machtposition möglicherweise auch eine dem entsprechende Statusposition für sich in Anspruch nehmen wollen, die ihnen anzunehmen erlaubt, daß die jeweilige Gegenseite sie durch angemessene Gunstbeweisungen in hinreichendem Ausmaß würdigen wird, wie z.B. durch zukünftig gewährleistete Gefälligkeiten etc.. Durch diese Eigeninterpretation stellen sich dann strukturelle Emotionen ein, die als Glücksgefühle²⁶⁹ bezeichnet werden können und die strukturellen Sicherheitsgefühle, die aus der Machtbeziehungsverhältnisinterpretation heraus entstanden sind, noch verstärken. Auf diese Weise könnten sich beide Seiten zu ihrem Beziehungsbeginn einander gegenüber in einer emotional vermittelten sicheren Position befindlich empfinden.

Damit hätten wir den Ausgangspunkt der vorliegenden Beziehung und die damit verbundenen entstehenden strukturellen Emotionen dargelegt und können uns der weiteren Entwicklung dieser Beziehung zuwenden. Denn erst nach der Definition des Macht- und Statusverteilungsverhältnisses in der Ausgangsbeziehung zwischen den beiden Organisationsmitgliedern, die diesen über strukturelle Emotionen vermittelt werden, können nun hiervon abweichende Beziehungsveränderungen, wie z.B. das Auftreten von Beziehungsgegensätzen, für die Betroffenen überhaupt erst erkennbar werden.

268 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., pp. 50-51; sowie die hierzu angeführten Ausführungen in dieser Arbeit auf Seite 29 f.

269 Siehe Übersichtsschema Nr. 1 auf Seite 29 der vorliegenden Arbeit

Um nun die "typischen Beziehungsveränderungen" während des Mobbing systematisch darstellen zu können, bedienen wir uns im folgenden des sogenannten *Konflikteskalationsmodells*, daß im Bereich der Personalwirtschaft von Friedrich Glasl²⁷⁰ erarbeitet worden ist und starke Ähnlichkeit mit dem Mobbing-Phänomen aufweist. Allerdings muß in diesem Modell der emotionale Aspekt noch stärker herausgearbeitet werden, um die dynamische Entwicklung des Mobbing-Phänomens beschreiben zu können:

Phase 1: Verhärtung

Zunächst soll das Beziehungsklima beschrieben werden, daß zu diesem Zeitpunkt zwischen den Interaktionsparteien zu herrschen scheint.

Die erste Phase des Konflikteskalationsmodells beschreibt eine äußerlich betrachtet nur geringfügige Veränderung von den alltäglichen Formen des entspannten, normalen Umgehens miteinander, die gelegentlich von Spannungen oder Reibungen heimgesucht werden. In dieser Phase wird nun jedoch langsam von den beteiligten Parteien in bestimmten Bereichen ihrer sozialen Beziehung zueinander festgestellt, daß die Gegenseite zunehmend weniger offen für sie selbst ist, sondern Meinungen und Standpunkte herauskristallisiert, die sie zunehmend verfestigt und von ihrem Interaktionspartner auf diese Weise distanziert.

Die Parteien entwickeln nun einen schärferen Blick dafür, was sie voneinander unterscheidet und im Zuge solcher Auseinandersetzungen beginnen sie desweiteren Rollenerwartungen auszubilden, die Alter zunehmend einseitig und festgelegt erscheinen lassen. Diese Rollen bestehen jedoch nicht ständig, sondern kommen zunächst nur in bestimmten Bereichen der Beziehung zum Vorschein, in denen sich die beschriebenen Verhärtungen und Versteifungen einstellen. In anderen Beziehungsbereichen hingegen können die Rollen dann wieder verschwinden und untertauchen und melden sich erst wieder, sobald die bekannten Verhärtungs- und Versteifungsmomente auftreten.²⁷¹ Die Reibungsmomente werden demnach also häufiger ausgemacht im Sinne von: *"Aha, da passiert uns das schon wieder! Ich bin gespannt, ob Herr/Frau ... sagen wird, daß ..."*²⁷²

Das wiederholte Auftreten solcher Spannungen und Reibungen wird als Energie- und Zeitverlust, als unnötiger Widerstand betrachtet und verdeutlicht den Parteien, daß die eine Seite nicht ohne Einwirkung der anderen Seite autonom handeln kann. Auf diese Weise wird

²⁷⁰ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 215-286

²⁷¹ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 217

²⁷² Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 220

die gegenseitige Abhängigkeit voneinander deutlich und als einschränkend erlebt. Somit vermitteln der erlebte Widerstand, Gegensatz, Durchsetzungs- und Beharrungswille, daß beide Parteien sich miteinander auseinandersetzen müssen und damit einhergehend stellt sich die Vermutung ein, daß die Zielrichtungen der Parteien in bestimmter Hinsicht in vereinzelt auftretenden Situationen voneinander abweichen.

Die Parteien verkehren auf dieser Stufe, ohne es zu bemerken, nicht mehr völlig unbefangen miteinander, weil sie mit gespannterer unterbewußter Aufmerksamkeit und mit leichten noch unbewußten Gefühlen des Unbehagens die auftretenden Gegensätze als Reibungen registrieren und damit erscheint die Beziehung als mühsamer und aufwendiger als man es vorher angenommen hatte. Die gesteigerte Aufmerksamkeit führt zu einer Stimmung der Vorwarnung, die das abermalige Auftreten der Störungen erwarten läßt. Beide Parteien sind jedoch bestrebt, diese Störungen nicht zur Regel werden zu lassen, können sich aber mit jeder weiteren Störung der Vermutung nicht erwehren, daß es tiefere Ursachen und Gründe für die Schwierigkeiten geben könnte. Weil aber die Tatsachen dafür wenig Anhaltspunkte geben, werden diese Vermutungen schnell wieder verworfen. Sobald jedoch erneut ähnliche Situationen auftreten, drängen sich diese Vermutungen wieder hartnäckig in den Vordergrund. Letztlich können sie aber zu diesem Zeitpunkt immer wieder verworfen werden, weil die Parteien noch darum bemüht sind, die gemachten Erfahrungen nicht über konkrete Einzelfälle hinaus zu generalisieren.²⁷³

Demnach kann also festgehalten werden, daß es sich im Grunde während dieser Phase noch um eine normale Gespanntheit und Reizbarkeit handelt, die als erstes Warnsignal deutlich registriert wird. Die Beteiligten glauben jedoch, mit rationalem Argumentieren und vernünftiger Auseinandersetzung die Probleme in den Griff bekommen zu können.²⁷⁴ Beide Interaktionsparteien scheinen in gewisser Weise eine Lösungsstrategie für den existierenden Gegensatz zu suchen.

Diese erste beziehungsklimatische Veränderung, die sich leicht von der ursprünglichen, unbelasteteren Ausgangsposition der Beziehung entfernt zu haben scheint, welche über strukturelle Emotionen der Sicherheit vermittelt worden war, muß aber meines Erachtens nach noch differenzierter betrachtet werden, als diese Phasenbeschreibung des Konflikteskalationsmodells es tut. Hier kommt nur unterschwellig zum Ausdruck, warum sich der zwischenmenschliche Umgang aufgrund von Gegensätzlichkeiten in einer sozialen Beziehung zwischen zwei Interaktionspartnern ganz langsam verändert.

273 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 220 f.

274 Vgl. Oswald Neuberger: a.a.O., S. 93

Um die Ursachen für die Beziehungsklimaveränderung transparenter machen zu können erscheint es jedoch zum einen wichtig zu sein, die Emotionen genauer zu beachten, die die betreffenden Organisationsmitglieder bei auftretenden Gegensätzlichkeiten erleben und zum anderen sollte auch beachtet werden, wie sie mit diesen Emotionen umgehen.

Kehren wir hierzu zu dem *"Mobbing-Fall Michael"* zurück.

Michael und seine Kollegin, der an dieser Stelle der Name Stephanie gegeben werden soll, registrieren ausgehend von ihrer selbstunterstellten Ausgangsbeziehung zueinander, die sie sich über emotionalorientierte Beziehungsstrukturdeutungen vergegenwärtigt haben, in zunehmendem Maße, daß sich Gegensätzlichkeiten zwischen ihnen einstellen. Dies kann man deutlich der Fallschilderung entnehmen, aber die Frage, die sich stellt, ist, wie diese Gegensätzlichkeiten den Beteiligten bewußt werden und warum die Konfliktbewältigung in der Weise erfolgt, wie sie beschrieben wird? Erst von der Auseinandersetzung mit dieser Frage, die mich zu einer Beachtung der Emotionen bewegt, verspreche ich mir die Möglichkeit ein realitätsnäheres Mobbing-Phasen-Modell darstellen zu können.

Wenn wir nun danach fragen, wie Michael und Stephanie bemerken, daß zwischen ihnen Gegensätzlichkeiten bestehen, als Voraussetzung für eine Konflikteskalation, dann kann man wohl in Anlehnung an Glasl davon ausgehen, daß beide in ihrer täglichen Arbeit in bestimmten Arbeitsbereichen bemerken, daß sie aufeinander angewiesen sind, aber der jeweils andere in diesem Bereich nicht den gleichen Standpunkt vertritt, wie man selbst, und daß das die Zusammenarbeit erschwert. Diese in bestimmten Situationen auftretenden Wahrnehmungen und damit verbundenen Verhaltensweisen, kann man sich wie folgt begründet vorstellen.

Michael hatte seine Machtposition als langjähriges, kompetentes Organisationsmitglied der neuen Kollegin gegenüber bisher als unanfechtbar interpretiert, da er sie als eine unerfahrene Hilfskraft betrachtet hatte, die eine entsprechend angemessen weniger umfangreiche Machtposition inne hat.

Stephanie hat das Machtpositionsverhältnis zu Michael erheblich anderes interpretiert und sich aufgrund ihrer für die Organisation bedeutsamen Fähigkeiten in einer dementsprechend stärker ausgebauteren Machtposition eingeordnet, als sie sie dem in ihren Augen trägen Michael zuerkennt.

Beide Organisationsmitglieder empfinden, wie wir bereits gesehen haben, aufgrund dieser Beziehungsstrukturinterpretation ein ausgeprägtes Sicherheitsgefühl (als strukturelle

Emotion), mit der sie ihre Beziehung zueinander bewerten. An dieser Stelle wird aber bereits deutlich, daß zwischen beiden Parteien ein Gegensatz in ihrer selbstinterpretierten Bedeutung für die Organisation besteht, der sich im Laufe des Arbeitsalltages auf unterschiedliche Weise herauskristallisieren wird.

Eine Möglichkeit, über die Michael und Stephanie erste Anzeichen für diese Gegensätzlichkeit wahrnehmen können, kann sich darin bieten, daß beide in ihrer täglichen Arbeit feststellen müssen, daß sie unterschiedliche Arbeitsauffassungen besitzen. Michael beschreibt seine Kollegin, nachdem er sie im Arbeitsalltag kennengelernt hat als jungdynamisch. Im Zusammenhang mit seiner Vorab einschätzung der neuen Kollegin als Hilfskraft erhält diese Feststellung einen negativen Unterton, so als wenn ihn die Energie, die Stephanie bei ihrer Arbeit an den Tag zu legen scheint, stören würde. Demnach könnte vermutet werden, daß Stephanie also nicht nur Hilfsarbeiten ausführt, sondern aufgrund ihrer Fähigkeiten durchaus auch vereinzelt bedeutendere, verantwortungsvollere Arbeiten übernimmt. Eine derartige Situation kann Michael dazu veranlassen, sein in solchen Situationen vorliegendes Machtpositionsverhältnis zu seiner Kollegin zu überprüfen, unabhängig von seiner über die strukturellen Emotionen vermittelten generellen Beziehungsstruktureinschätzungen. Eine solche Situation ist nämlich auch indirekt als eine Interaktion zwischen Michael und Stephanie zu interpretieren, die beide Seiten für sich mit Emotionen belegen könnten. Stephanies starkes Engagement könnte dazu führen, daß ihre Arbeitsweise sich deutlich von der ihrer Kollegen, wie z.B. Michael, unterscheidet und damit z.B. Vorgesetzte dazu anregen, Vergleiche zwischen den Arbeitsweisen der Kollegen anzustellen, was durch entsprechende Kommentare in der entsprechenden Situation verdeutlicht werden und ein leichtes Konkurrenzverhältnis aufkommen lassen könnte.

Somit könnte Michael sich nun also dazu veranlaßt sehen, das situationsbedingte Auffallen von Stephanies Arbeitseifer als Anlaß zu nehmen, seine bisher als angemessen interpretierte Machtposition, die ihm ein Gefühl der Sicherheit vermittelt hatte (als strukturelle Emotion), ihr gegenüber zu überprüfen. Zunächst wird diese überprüfende Einschätzung jedoch noch nicht die gesamte Beziehung zwischen den beiden Kollegen betreffen, sondern nur auf das Beziehungsverhältnis in den einzeln auftretenden Arbeitsituationen bezogen werden, denn noch sprechen diese selten auftretenden Interaktionen nicht dafür, daß sich das gesamte Beziehungsverhältnis verändern könnte, weil Taktik hinter dieser Verhaltensweise vermutet werden könnte. Michael könnte Stephanie nun in bisher noch vereinzelt auftretenden Situationen, in denen sie augenscheinlich mehr leistet als er selbst (indirekte Interaktion zwischen den beiden Kollegen), als dafür verantwortlich betrachten, daß er seine Machtposition als angegriffen, als teilweise abgewertet, unangemessen interpretieren muß.

Mit dieser Interpretation einer entsprechend vorliegenden Interaktionssituation sind, wie wir bereits bei Theodoer Kempers emotionssoziologischem Ansatz gesehen haben, folgernde Emotionen verbunden²⁷⁵, die sich in diesem konkreten Fall als eine Mischung aus Ärger und Angst darstellen könnten, soweit Michael zu diesem Zeitpunkt seiner Beziehung zu seiner Kollegin, dieser gegenüber positiv eingestellt war, wofür zu sprechen scheint, daß er sie zunächst als eine willkommene Arbeitshilfe betrachtet hatte, die ihn von lästigen Arbeiten hätte befreien können.

Somit könnten Michael die zwischen beiden Parteien bestehende, aber zur Zeit noch nur vereinzelt nach außen auftretende Gegensätzlichkeit z.B. über die Ausbildung situationsbedingt entstehender Emotionen vermittelt bzw. verdeutlicht werden, die konkret den von der Gegenseite bewirkten Verlust seiner eigenen individuell bedeutsamen und positiv bewerteten Werte anzeigen (Handlungsfreiräume)²⁷⁶. Michael könnte Stephanie gegenüber Ärger empfinden, weil die Kollegin seine Machtposition dadurch einzuschränken scheint, daß sie ihm indirekt durch ihre Arbeitsweise sein Arbeitstempo vorschreibt, ihn einfach fremdbestimmt, seinen bisher selbstverständlichen Handlungsfreiraum reduziert, wogegen er sich innerlich widersetzt. Ärger ist nämlich immer als ein Zeichen dafür zu werten, daß Menschen sich in für sie bedeutsamen Lebensbereichen behindert fühlen.²⁷⁷ Michael könnte aber zugleich auch Angst empfinden, da er erkennen muß, daß die Kollegin durchaus dazu in der Lage zu sein scheint, seine Machtposition einzuschränken, was ihn in gewissem Rahmen ausgeliefert erscheinen läßt und außerdem besitzt er keine konkret vorgegebene Handlungsvorgabe²⁷⁸, die ihm vorgibt, wie mit dieser Situation umzugehen ist.

Die Handlungsfreiraumeinschränkung kann real z.B. dadurch zum Ausdruck kommen, daß Stephanie Arbeiten verrichtet, die zunächst vielleicht noch von Michael geprüft werden müssen, bevor sie endgültig als abgeschlossen betrachtet werden können und wenn Stephanie sehr schnell arbeitet, könnte die Prüfungsfunktion, die Michael besitzt, diesen in seiner eigenen Arbeit zurückwerfen und damit seine bisherige Arbeitsleistung vermindern, was seine sonst organisationsrelevanten Fähigkeiten etwas aus dem Blickfeld geraten ließe. Michael müßte sich an Stephanies Arbeitsweise orientieren und ihre mit seiner in Einklang bringen. Damit müßte er sein Verhalten ein Stück weit an seiner Kollegin ausrichten, was

275 Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 104 (siehe auch Seite 42 der vorliegenden Arbeit)

276 Vgl. Peter Becker: *Studien zur Psychologie der Angst. Ein interaktionistischer Ansatz zur Messung und Erklärung normaler und pathologischer Angst*, Weinheim, Basel, 1980, S. 295, S. 300, S. 303, S. 312

277 Vgl. Madlen Siebert: *Ärger: Theorie, Messung und Kontrolle; Beiträge zu einem erziehungsrelevanten Gegenstand*; Dissertation, Universität Oldenburg, 1977, S. 54

278 Vgl. Peter Becker: a.a.O., S. 304

ihr Macht verleiht und Michaels Handlungsspielraum und damit einhergehend seine Machtposition verändert.

Diese gemischten Gefühle könnten Michael vage erahnen lassen, daß er sich in seiner Machtposition der neuen Kollegin gegenüber nicht so sicher fühlen kann, wie bisher angenommen. Das gemischte Gefühl, das er empfindet, kann wohl insgesamt als ein leichtes Unsicherheitsgefühl (als folgernde Emotion) beschrieben werden, was ihm eine Gegensätzlichkeit zu seiner Kollegin vermittelt, zunächst jedoch nur von Fall zu Fall, wenn konkret Situationen eintreten, die zu derartigen Interpretationen anregen.

Stephanie hingegen könnte eine Gegensätzlichkeit im Arbeitsalltag zwischen sich und ihrem Kollegen Michael dadurch wahrnehmen, daß dieser ihrem Arbeitstempo nicht entspricht. Dies könnte für sie bedeuten, daß er ihrem gesteckten Ziel der Verbesserung der Abteilungseffizienz hinderlich gegenüberstünde. Die Steigerung der Effizienz einer Abteilung läßt sich natürlich nicht durch eine Einzelperson allein vollbringen und deswegen kann es möglich sein, daß Stephanie ihre Aufgabe nicht nur darin sieht, selbst so viel wie möglich an Arbeit zu bewältigen, sondern auch ihre Kollegen hierzu zu motivieren. Hierbei kann es nun sein, daß sie im Hinblick auf Michael Situationen mit diesem erlebt, in denen dieser nicht dazu in der Lage zu sein scheint, sein Arbeitstempo *angemessen* zu steigern.

Diese Interaktion zwischen Stephanie und Michael kann dazu führen, daß Stephanie ihre Machtposition von Michael als eingeschränkt interpretiert. Wenn Michael ihren Motivierungsappellen nicht Folge leistet, bedeutet dies für Stephanie ihr Arbeitsziel der Effizienzsteigerung nicht auf geradem Wege erreichen zu können. Michael orientiert sein Verhalten nicht in dem Ausmaß an ihr, wie sie es von ihm erwartet und scheint sie dadurch aufzuhalten bei ihrer Zielverfolgung. Ihr Handlungsfreiraum gestaltet sich also nicht in dem Umfang, wie sie es sich vorgestellt hat und damit kann sie sich dazu veranlaßt sehen, ihr Machtpositionsverhältnis zu ihrem Kollegen Michael situationsbedingt zu überprüfen. Michael scheint ihre Machtposition, die sie sich aufgrund ihrer Kompetenzen und der damit einhergehenden strukturellen Emotion der Sicherheit zugeschrieben hatte, aufgrund seines von Fall zu Fall auftretenden leichten Widerstandes nicht ausreichend zu beachten, was Stephanie als einen gelegentlich sich einstellenden Machtverlust interpretieren könnte.

Somit könnte sie also bemerken, daß ihre Machtposition Michael gegenüber in bestimmten vereinzelt auftretenden Situationen nicht so uneingeschränkt sicher zu sein scheint, wie es ihr ursprünglich durch das Sicherheitsgefühl, daß sie im Hinblick auf ihre gesamte Beziehung zu Michael ausgebildet hatte, vermittelt worden war (strukturelle Emotion). Wenn sie Michael bisher gegenüber positiv eingestellt war (Im Sinne von: "Den rück' ich mir schon zurecht.") und ihn als verantwortlich für ihren vereinzelt auftretenden

Machtverlust betrachtet, dann kann sie ihm in diesen seltenen Interaktionssituationen, in denen er ihren Motivationsappellen nicht nachkommt, ebenfalls Ärger und Angst gegenüber empfinden als gemischte folgernde Emotion. Den Ärger kann sie Michael deshalb gegenüber empfinden, weil er ihr durch sein Verhalten deutlich macht, daß sie zur Erreichung ihres Effizienzzieles auch auf seine Mitarbeit angewiesen ist und ihr damit beweist, daß sie durchaus in größerem Umfang fremdbestimmbar ist als ursprünglich angenommen, wogegen Stephanie sich innerlich zur Wehr setzen wird, eben über das Gefühl des Ärgers.

Andererseits kann Stephanie Michael gegenüber aber auch Angst empfinden, weil ihr diese Emotion verdeutlicht, daß ihr Kollege auch tatsächlich dazu in der Lage sein kann, ihren Handlungsspielraum und damit ihre Machtposition in der Organisation einzuschränken, wenn er sein Handeln nicht an ihr orientiert und deswegen wird ihr bewußt, daß sie sich in ihrer Machtposition Michael gegenüber nicht so sicher fühlen kann, wie zuvor aufgrund ihres Sicherheitsgefühls (als strukturelle Emotion) angenommen. Insgesamt kann sich also auch bei Stephanie ein leichtes Gefühl der Unsicherheit einstellen (als folgernde Emotion), das ihr verdeutlicht, daß sie und Michael bisher scheinbar von Fall zu Fall unterschiedliche Ziele verfolgen.

Somit kann man also festhalten, daß beide Seiten zum einen zu Beginn ihrer Arbeitsbeziehung strukturelle Emotionen ausgebildet haben, über die die Beziehungsstruktur an sich in ihrer Gesamtheit eingeschätzt wird, und zum anderen führt jede Interaktion innerhalb dieser sozialen Beziehung wiederum zu folgernden Emotionen, die die in der jeweiligen Situation vorliegende gegenwärtige Beziehungsstruktur einschätzen. Diese beiden Emotionsarten bilden aber in diesem Stadium der Beziehung konträr zueinander stehende Gefühle aus, wie einerseits Sicherheitsgefühle und andererseits ein leichtes Unsicherheitsgefühl, das sich auf Angst und Ärger gründet. Die Diskrepanz zwischen diesen Emotionen könnte nun letztlich der Auslöser sein, der beiden Organisationsmitgliedern vermittelt, daß sie scheinbar gegensätzliche Ziele verfolgen, die aber zu diesem Zeitpunkt noch nur als vereinzelt vorhanden wahrgenommen zu werden scheinen und nicht dazu führen, daß die jeweils andere Partei generell als feindlich gesonnen eingeschätzt wird.

Demnach kann also erst an dieser Stelle entsprechend Glasls Konflikteskalationsmodell, mit einem angemessen Hintergrundwissen über die emotionale Befindlichkeit der Konfliktparteien, vermutet werden, daß es sich im Grunde während dieser ersten Phase der Beziehung noch um eine normale Gespanntheit und Reizbarkeit handelt, die von Zeit zu Zeit auftreten und als erste leichte Warnsignale hin und wieder im Unterbewußtsein registriert werden können.

Wie aber gehen die beiden Kollegen in dieser Beziehungsphase, in der sich erste Gegensätzlichkeiten über damit einhergehende Emotionsbildung herauskristallisieren, nun mit diesen Emotionen und damit auch miteinander um?

Nach außen hin scheint erkennbar, daß die Beteiligten zu glauben scheinen, mit rationalem Argumentieren und vernünftiger Auseinandersetzung die gelegentlich auftretenden Probleme in den Griff bekommen zu können. So scheint dann jeder auf seine Weise eine Lösungsstrategie für die gelegentlich auftretenden Gegensätzlichkeiten zu suchen.

Stephanie könnte z.B. geduldig versuchen, Michael weiterhin von Fall zu Fall von einer effizienteren Arbeitsweise zu überzeugen. Michael seinerseits könnte ebenso geduldig von Fall zu Fall zum Ausdruck bringen, daß er diese Arbeitsauffassung aus verschiedenen Gründen nicht teilen kann und Stephanie von seiner Arbeitsauffassung überzeugen möchte. Dieses Verhalten könnte dadurch erklärt werden, daß die beiden Organisationsmitglieder aufgrund von Emotions-Regeln, die von verschiedenen vorangegangenen Organisationsmitgliedergenerationen ausgehandelt worden sind, dazu gezwungen erscheinen, mit ihren Emotionen umzugehen, sie einer inneren Emotionsarbeit zu unterwerfen und nicht unkontrolliert auszuleben. Das könnte bedeuten, daß sich jede Partei für sich verdeutlicht, daß sie die Emotionen, die ihrem Sicherheitsgefühl konträr gegenüberstehen, nur in einzelnen Situationen empfindet und demnach könnte der jeweilige Arbeitskollege insgesamt dann dennoch in das Bild passen, was man sich von ihm gemacht hat.

Außerdem erscheint es zu diesem Zeitpunkt auch noch denkbar, daß sich die beiden Interaktionsparteien über ihre Emotionen noch gegenseitig ineinander hineinversetzen können. Michael könnte Stephanie nachzufühlen versuchen, daß man sich als Neueingestellte noch recht dynamisch in seinem Arbeitseinsatz verhält und deswegen automatisch gegen eingefahrene Arbeitsabläufe gegenanzugehen versucht. Ebenso könnte Stephanie Michael nachzufühlen versuchen, daß man als langjähriger Mitarbeiter vielleicht im Laufe der Zeit keine ausgeprägt dynamische Arbeitsweise mehr an den Tag zu legen bereit ist. Auf diese Weise kann die Auseinandersetzung entpersonalisiert, also als von der eigenen Persönlichkeit unabhängig gedeutet werden und damit an Schärfe verlieren, daß heißt auf diese Weise können die Emotionen entschärft und damit unterdrückt werden.²⁷⁹

Durch einen derartigen Umgang mit den eigenen Emotionen versucht sich das jeweilige Organisationsmitglied zu beruhigen und die das bisherige Bild von dem Kollegen störenden

²⁷⁹ Vgl. Lothar Laux; Hannelore Weber: *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, a.a.O., S. 98, S. 126; sowie Madlen Siebert: a.a.O., S. 75

Emotionen zu bewältigen, indem sie als übertrieben bewertet, damit abgeschwächt und letztlich unterdrückt werden können. Auf diese Weise kann dann die unumgängliche Zusammenarbeit mit dem Kollegen auch weiterhin fortgeführt werden, denn letztlich sind beide darauf angewiesen, ihren Arbeitsplatz in der Organisation als ihre Existenzgrundlage zu betrachten und deshalb müssen sie in ihrer täglichen Zusammenarbeit in irgendeiner Weise miteinander auskommen. Integration innerhalb einer Abteilung ist eben nur möglich, wenn die störenden Emotionen letztlich unterdrückt werden.

Gefühle wie Angst und Ärger werden scheinbar nach neueren Forschungsergebnissen sogar ganz generell als störende Emotionen empfunden, auch unabhängig davon, ob sie als Diskrepanz zu strukturellen Emotionen empfunden werden, die man nicht bedenkenlos nach außen zeigen darf, sondern wenn möglich unterdrücken sollte.²⁸⁰

Aufgrund dieser Emotionsunterdrückung sind dann beide Seiten dazu in der Lage, ihre Gegensätzlichkeiten noch nicht als ihre Beziehung hauptsächlich prägendes Problem zu betrachten und deswegen können auch beide Parteien zunächst noch miteinander umgehen. Diese Art der Emotionsarbeit ermöglicht scheinbar eine Handlungsausrichtung, die Fairnesswahrung zu diesem Zeitpunkt der Beziehung noch als oberstes Gebot²⁸¹ erscheinen läßt. Aufgrund dieser vorherrschenden Einstellung scheint es dann auch für beide Parteien noch nicht notwendig zu sein, sich damit auseinanderzusetzen, ob das Statusstrukturverhältnis in dieser Beziehung sich zu verändern scheint. Denn die Interpretation der Machtstrukturverhältnisse, als wichtigstes Fundament organisationaler Existenzen, hat ja scheinbar in der vorliegenden Beziehung zu der Bildung von Emotionen geführt, die überwiegend aus dem Bewußtsein noch durch Unterdrückung ferngehalten werden konnten und deswegen erscheint noch keine derartige emotionale Verunsicherung vorzuliegen, die zu diesem Zeitpunkt eine Überprüfung der Statusstrukturverhältnisse in der vorliegenden Interaktionsparteibeziehungen nötig machen würde.

Problematisch wird jedoch, daß die unterbewußt als störend empfundenen Emotionen scheinbar nicht bewältigt werden können, sondern, daß diese lediglich unterdrückt werden. Das heißt, daß das Unsicherheitsgefühl dennoch weiterhin vorhanden bleiben und sich möglicherweise in einer leichten unterbewußten Befangenheit und Gespanntheit niederschlagen könnte, die sehr vage vermuten läßt, daß eventuell tiefere Ursachen für die vorgefallenen Gegensätzlichkeiten und die damit verbundenen noch "recht harmonisch" ausgefallenen Auseinandersetzungen vorliegen, die jedoch schon langsam zu einer Standpunktverhärtungen geführt haben.

²⁸⁰ Vgl. Lothar Laux; Hannelore Weber: a.a.O., S. 82

²⁸¹ Vgl. Lothar Laux; Hannelore Weber: a.a.O., S. 92

Diese in dieser Phase langsam unterbewußt leicht aufkommende Befangenheit und Gereiztheit, erhöht jedoch die Reizbarkeit beider Parteien, was für die weitere soziale Beziehung von erheblicher Bedeutung ist, wenn die gelegentlich auftretenden starren Auseinandersetzungen nicht unterbunden werden können. Denn letztlich kann hierdurch der Übergang in die nächste Konfliktbewältigungsphase unterstützt werden, wodurch sich auch das ganze Klima der weiteren Auseinandersetzung grundlegend verändern würde.

Phase 2: Polarisation

Bevor wir die Ursachen für den möglichen Übergang der Konfliktbewältigung innerhalb von organisationalen Beziehungen von der vorangegangenen in eine neue Phase näher in seinen Ursachen betrachten können, muß zunächst einmal das Klima beschrieben werden, das in der Praxis von Konfliktverlaufstudien immer wieder in dieser neuen Phase als existent beschrieben wird.

Beide Parteien werden sich in dieser Phase bei der Erreichung ihrer Ziele zunehmend ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bewußt, was ihre Zusammenarbeit unumgänglich erscheinen läßt und gleichzeitig treten aber auch zunehmend deutlicher die Interessen der einzelnen Parteien in den Vordergrund. Hierdurch wird eine zunehmendes Konkurrenzverhältnis deutlich. Das Verteidigen der eingenommenen Standpunkte wird immer mehr zu einer Prestigesache. Das bedeutet, in der vorhergehenden Phase ging es um die Frage: Welches ist der bessere Standpunkt? Nun aber stellt sich eher die Frage: Welches ist der bessere Standpunkt, und wer vertritt seinen Standpunkt besser? Demnach agieren die Parteien nun aus einem immer stärkeren Bewußtsein heraus, daß ein Nachgeben in der Auseinandersetzung nachteilige Folgen für ihre soziale Position haben könnte. Die Orientierung an der eigenen sozialen Position scheint nun zunehmend bewußter zu werden, obwohl sie insgesamt betrachtet noch nicht zum eigentlichen Inhalt der Auseinandersetzungen geworden ist. Dennoch führt die aufmerksamere Positionsbeachtung langsam zu einer Spannungsverschärfung des Beziehungsklimas. Die Beziehungspartner nehmen eine weitere Verhärtung der Interessensstandpunkte wahr.

Die Ursachen dieser Beziehungsentwicklung kann wiederum zum Teil über die Beachtung der Emotionen versucht werden zu erklären, die auf beiden Seiten während der fortschreitenden Konfliktbewältigungsversuche auftreten.

Kommen wir zur Ursachenbetrachtung wieder auf Michael und Stephanie zurück. Beide Parteien werden im Laufe ihrer weiteren Zusammenarbeit immer wieder feststellen, daß sie

nicht dazu in der Lage sind, ihre Auseinandersetzungen in bezug auf ihre unterschiedlichen Arbeitsauffassungen zu unterbinden. Sie geraten immer wieder aneinander, teilen sich immer öfter ihre gegenseitigen Standpunkte mit, die sie zunehmend uneingeschränkter und verhärteter vertreten. Diese Auseinandersetzungen verdeutlichen aber auch immer stärker die gegenseitige Abhängigkeit, die immer mehr als Konkurrenz erscheint.²⁸²

Wie aber wird Michael und Stephanie dieses sich langsam bzw. schleichend verändernde Klima ihrer Beziehung, daß sich maßgeblich auf die Art ihrer aufeinander bezogenen Konfliktbewältigungsversuche auswirkt, vermittelt?

Eine wesentliche Vermittlungsinstanz könnte darin liegen, daß beide Kollegen in den immer wieder auftretenden Auseinandersetzungen eine ständig erneut erfolgende Reduzierung ihrer Machtposition erkennen und aufgrund dieser Beziehungsinterpretation zu ihrem Kollegen entsprechende Emotionen ausbilden, die die situationalen Umstände verdeutlichen. Die sozialen Situationen, in denen während der Interaktionen zwischen den beiden Parteien Auseinandersetzungen auftreten, könnten von den Kollegen derart gedeutet werden, daß die jeweils andere Partei scheinbar bewußter an der Reduzierung der Machtposition ihres Gegenüber interessiert sein könnte als bisher angenommen. Demnach könnten also, wie bereits in der vorangegangenen Phase der Verhärtung beschrieben, wiederum von beiden Seiten in den Situationen der Auseinandersetzung diese Interaktion im Hinblick auf ihr Machtbeziehungsverhältnis interpretiert werden.

Beide Kollegen könnten bei ihrer Interpretation zu dem Schluß kommen, daß der jeweils andere durch seine entgegengesetzten Interessen den Handlungsspielraum seines Gegenübers blockieren, ihn einengen und damit dessen Machtposition wieder ein wenig reduzieren will, weil sich beide Parteien in ihrem Verhalten auf diese Weise immer wieder als dazu gezwungen einschätzen, sich an dem Verhalten des anderen zu orientieren. Somit werden sich also immer wieder gemischte folgernde Emotionen²⁸³ einstellen, die sich als Angst und Ärger beschreiben lassen und sich insgesamt in einem immer wieder auftretenden Unsicherheitsgefühl widerspiegeln.

Jede Partei wird sich nun langsam ein wenig stärker ihrer Unsicherheit und damit ihrer Gegensätzlichkeit zu ihrem Kollegen bewußt, weil sie einerseits immer wieder dieses unerwünschte Unsicherheitsgefühl dem Kollegen gegenüber empfindet, der ihre Machtposition, bisher nur unterbewußt wahrgenommen, immer wieder anzugreifen scheint, und andererseits weil dieses Gefühl, um die eigene Integration in die Firma nicht in Gefahr

²⁸² Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 221 f.

²⁸³ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 104

zu bringen, scheinbar weiterhin unterdrückt werden muß, und diese immer wieder abverlangte Unterdrückung könnte nun ein wenig mehr Aufmerksamkeit auf sich lenken. Demnach scheint dieses Gefühl letztlich also nicht durch aktive Bewältigungsversuche "gelöscht" werden zu können, sondern immer wieder aufzutreten und aufgrund seiner lediglich Unterdrückung als Folge der individuellen Emotionsarbeit der Parteien, ein immer größeres Ausmaß anzunehmen, sich aufzustauen und deswegen intensiver empfunden werden zu können. Dieses unterstellte anwachsende Ausmaß des Unsicherheitsgefühls könnte dann begrifflich machen, warum die Kollegen nun beide zunehmend den Eindruck erhalten, daß sie scheinbar stärker aufeinander angewiesen zu sein scheinen als bisher angenommen. Denn jede Partei ist sich in Bezug auf ihre eigene Einschätzung ihrer Machtposition zunehmend bewußter weniger sicher. Deswegen erfolgt die Machtpositionsverhältnisinterpretation nun auch ein wenig aufmerksamer als zuvor.

Damit hätten wir bis zu diesem Punkt dargestellt, wie die Klimaveränderung bei der Konfliktbewältigung in einer organisationalen Beziehung den beiden beteiligten Parteien emotional wahrgenommen bzw. vermittelt werden kann.

Weiterhin stellt sich aber auch in dieser Phase wieder die Frage, wie die Parteien mit diesen Emotionen und damit auch miteinander umgehen und das empfundene emotionale Klima nach außen hin gestalten?

Der Umgang mit den Emotionen auf beiden Partiseiten könnte auch zu diesem Zeitpunkt noch unter der Prämisse stehen, störende Emotionen aus dem Arbeitsalltag möglichst herauszuhalten, denn dies könnte zu Komplikationen führen, die die eigene Organisationsintegration und damit die Existenzgrundlage jeder Seite gefährden könnte und dies würde dem derzeitigen Ausmaß des Spannungsverhältnis zur Gegenpartei noch in keinem angemessenen Verhältnis gegenüberstehen.

Dennoch vermuten beide Interaktionspartner nun zunehmend, daß die Spannungen eine tiefere Ursache haben könnten. Die Umstände belegen dies zwar noch nicht eindeutig, aber die langsam entstehende emotionale Verunsicherung auf beiden Seiten, die insgesamt einen immer mehr ins Bewußtsein gelangenden zunehmend gespannten Zustand vermittelt, bildet sich ganz allmählich und stetig heraus, so daß die unterbewußt angestellten Vermutungen immer mehr in das Bewußtsein gelangen. Deswegen könnte das Verhalten, über das jede Partei ihre ihrem Gegenüber entgegengebrachten Emotionen und daraus folgernden Einstellungen nach außen hin zum Ausdruck bringen kann, so ausfallen, daß sie die Gegenpartei genauer beobachten und sich ihr gegenüber, abgesehen von den direkten Auseinandersetzungen, ein wenig zurückhaltender verhalten wird. Dieses in der Praxis

immer wieder beobachtbare Verhalten könnte zum Ausdruck bringen, daß das anwachsende Unsicherheitsgefühl das Klima der Gereiztheit und Spannung in ein leichtes Mißtrauen umschlagen lassen könnte, was im weiteren Verlauf dieser Beziehungsphase noch stärker heranwachsen kann. Das Verhalten der Gegenpartei wird nun möglicherweise zunehmend genauer, d.h. bewußter beachtet, um z.B. feststellen zu können, ob die Gegenpartei, die vorerst bei ihren Auseinandersetzungen noch vorherrschenden, sachlichen Argumente dazu nutzt, um ihre eigene Machtposition der ihres Gegners gegenüber vorteilhafter gestalten zu können.

Um die eigene Unsicherheit nach außen hin verbergen zu können, werden beide Parteien ihre Ängste und ihren Ärger so weit wie möglich über innere Emotionsarbeit zu unterdrücken versuchen. Nach außen hin kann dies im Verhalten darüber vermittelt werden, daß man bei aller sonstigen vorsichtigen Zurückhaltung Alter gegenüber, den mit ihm nun scheinbar immer regelmäßiger auftretenden Kollisionen bewußt nicht aus dem Weg geht. Dieses Verhalten könnte nämlich dazu dienen, sich selbst und der Gegenseite zu beweisen, daß man wirklich nur für die Sache engagiert ist.

Jede Partei will also emotional völlig neutral erscheinen und nicht zeigen, daß sie versucht sein könnte den leichten Ärger, den sie empfindet, über die Auseinandersetzung zu kompensieren. Desweiteren sollen aber auch Angstgefühle verborgen werden und so beweisen beide Parteien, daß sie ihren zunehmend regelmäßigen Auseinandersetzungen nicht ohne weiteres aus dem Weg gehen. Auf diese Weise wird jedoch das eigentliche Problem zwischen den Parteien nicht gelöst, dies erscheint in dieser Phase aber auch nicht mehr so wichtig, denn nun muß jede Partei für sich vordergründiger mit den ihr immer bewußter werdenden Unsicherheitsgefühlen zurechtkommen.²⁸⁴

Um die Unsicherheit nach außen hin und vor sich selbst verbergen zu können, könnten beide Kollegen in ihren Auseinandersetzungen auch zunehmend genauer darauf achten, ob sie bei der jeweils anderen Seite Widersprüche in deren Argumentation ausfindig machen können. Auf diese Weise würde dann möglicherweise die eigene Machtposition der des anderen gegenüber etwas aufgewertet, denn die Seite, die in einem solchen Fall die Logik auf ihrer Seite hat, belegt der Gegenseite, daß diese ihr Handeln nicht so ohne weiteres nur an sich selbst orientieren kann, sondern immer wieder von der Machtposition der anderen Seite mitbestimmt wird.

Diese Taktik, die von beiden Parteien angewendet werden könnte, könnte jedoch dazu führen, daß beide Seiten mit jedem Mal, in dem sie aneinander geraten, nur um so

284 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 223

unmühsamer an ihrem eigenen Standpunkt festhalten, weil die von ihnen beiden empfundene Angst eine subjektiv wahrgenommene Gefahr des Machtverlustes vermitteln könnte. Dieser kann aber nicht einfach hingenommen werden, ohne einen Selbstwertverlust ertragen zu müssen, in dem jeder Partei im wahrsten Sinne des Wortes ein Stückchen des eigenen Selbst verloren zu gehen droht.²⁸⁵

Die Auseinandersetzungen entwickeln sich dann möglicherweise, um diesen eingeschätzten Verlust und die damit verbundene Angst zu bewältigen, von Mal zu Mal mehr von Gesprächen zu Debatten, in denen sich beide ihrem Interaktionspartner gegenüber zunehmend abweisender verhalten. Scheinbar ist es dann auch möglich, wie dies verschiedene Studien belegen²⁸⁶, daß sich beide Kollegen nicht mehr gleichwertig ansprechen, um ihre Unsicherheit zu verbergen. Dominanz soll ausstrahlt werden, um dem anderen aber auch sich selbst zu imponieren.

Um eine derartige Asymmetrie in der Beziehung herstellen zu können, wird die andere Partei "von oben herab" behandelt. Hierdurch wird die Kommunikation dann noch vielschichtiger und trägt damit dazu bei, die Gegenseite emotional noch mehr zu verunsichern, denn diese situationale Art der Kommunikation wird ebenso emotional interpretiert werden wie alle anderen situationalen Interaktionen.

Allerdings ist abzusehen, daß die Gegenseite diese Art der Kommunikation ebenfalls anwenden und damit beidseitig eine verstärkte emotionale Verunsicherung eintreten kann.

In der Realität könnte diese in dieser Beziehungsphase nun langsam auftretende Form der Taktik, die der Emotionsbewältigung dienen könnte, folgendermaßen aussehen:

Wenn der Lohn- und Gehaltsbuchhalter Michael in zunehmend langatmigeren Debatten seiner Kollegin Stephanie darlegt, warum ihre Auffassung einer effizienten Büroarbeit nicht der seinen entspricht, weshalb er sich z.B. auch nicht ihren Arbeitsablaufverbesserungsvorschlägen anschließen kann, und auch umgekehrt Stephanie Michael die gleichen immer länger werdenden Debatten aus ihrer Sicht vorträgt, dann werden beide Seiten langsam ihre eigene Machtposition als immer mehr eingeschränkt wahrnehmen, weil die Gegenseite sich den eigenen Handlungsfreiräumen entgegenstellt, und zunehmend Taktik hinter diesem Verhalten vermuten, als Mittel, wodurch der Gegner letztlich seinen Standpunkt durchzusetzen versuchen könnte. Die Taktik, die hierbei dann zur Bewältigung der eigenen Emotionen und gleichzeitig auch zur emotionalen

285 Vgl. Peter Becker: a.a.O., S. 30 f.

286 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 223 ff.

Verunsicherung des Kollegen angewandt werden könnte, ließe sich anhand des hier vereinfacht dargestellten Konzeptes der Transaktionsanalyse²⁸⁷ beschreiben. Dieses theoretische Modell analysiert bestimmte menschliche Kommunikationsformen, bei der zwei kommunizierende Personen, über drei verschiedene "Ich-Positionen" miteinander in Beziehung treten können. Diese werden im übertragenen Sinne bezeichnet als:

- Position der "Eltern", d.h. der überlegenden, bestimmenden, führenden Instanz,
- Position des "Erwachsenen", d.h. der selbständigen, offenen und selbstsicheren Instanz, die in wechselnden Situationen beweglich die passende Position, Rolle oder Verhaltensweise zu wählen versteht,
- Position des "Kindes", d.h. der anlehungsbedürftigen, unselbständigen, stark impulsiven Instanz.

Bei kommunikativen Transaktionen kann es nun geschehen, daß z.B. ein Kollege aus der Position des Vaters zu einem Kollegen sprechen und ihn dabei als Kind behandeln kann. Verhält sich der angesprochene Kollege tatsächlich wie ein Kind, dann korrespondieren die Ich-Positionen der beiden Partner miteinander. Der Kollege antwortet dann genau aus der Position heraus, in der der andere Kollege ihn angesprochen hat und er spricht in seinem Kollegen dieselbe Position an, aus der heraus er gehandelt hat. Diese Beziehung wird komplementäre Transaktion genannt.

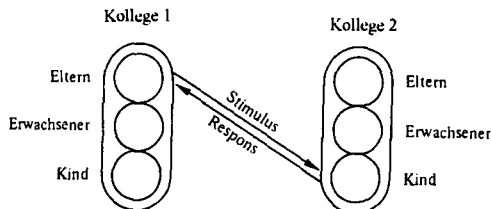
Ein Beispiel hierfür wäre folgendes:

Kollege 1: "Du mußt doch zugeben, daß du nur durch die Zusammenarbeit mit mir Karriere gemacht hast!"

Kollege 2: "Dafür bin ich dir auch mein Leben lang dankbar!"

Abbildung 1²⁸⁸

KOMPLEMENTÄRE TRANSAKTION



²⁸⁷ Vgl. E. Berne: *Transactional analysis in psychotherapie*, New York, 1961; sowie E. Berne: *Games people play*, New York, 1964

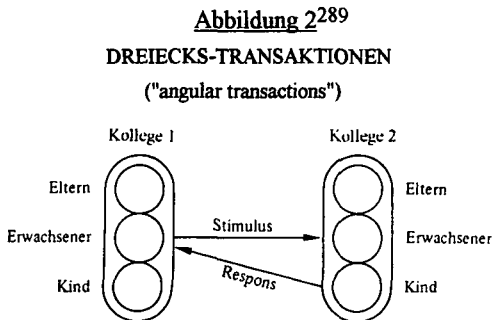
²⁸⁸ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 225

Solange beide Parteien die aktivierten Ich-Positionen wechselseitig akzeptieren, birgt die Kommunikation in dieser Hinsicht keine Probleme in sich.

Kommunikationsprobleme können aber da auftreten, wo sich die beiden Parteien nicht komplementär zueinander verhalten, etwa, wenn eine "Dreiecks-Konstellation" entsteht. Ein Beispiel hierfür läge vor, wenn der Kollege 1 aus der Position des Erwachsenen auch in seinem Kollegen 2 den Erwachsenen ansprechen möchte, der aber aus der Position des Kindes heraus reagiert.

Kollege 1: "Die mit deiner Beförderung verbundene längere Arbeitszeit könnte unser seit Jahren stattfindendes gemeinsames wöchentliches Tennismatch behindern."

Kollege 2: "Keine Angst. Ich werde dir niemals vergessen, welche Opfer du gebracht hast, als du meine Arbeit zu einem großen Teil mitübernommen hast, damit ich für meine Beförderung einen zeitaufwendigen Fortbildungskurs machen konnte."



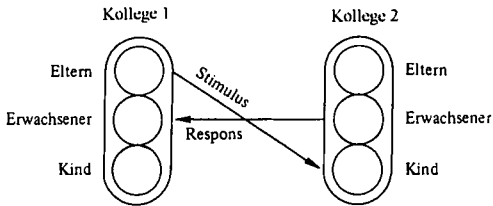
Bei einer solchen Dreiecks-Konstellation sind bei zwei Partnern drei verschiedene Ich-Positionen im Spiel. In solchen Gesprächen kann es dann vorkommen, daß zwei Personen auf dem offiziellen "sozialen Niveau" nach außen hin als zwei Erwachsene miteinander umgehen, während sich unterschwellig eine Interaktion unter Ungleichen abspielt.

Ein Bruch in der Kommunikation tritt bei sogenannten "gekreuzten Transaktionen" auf.

Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn sich der Kollege 1 als Erwachsener an den Erwachsenen in seinem Kollegen 2 richtet, worauf sich der Kollege 2 in die Position des Kindes begibt und den Kollegen 1 als seinen Vater anspricht. In diesem Fall korrespondieren dann die Rollenbilder der beiden Parteien nicht miteinander und es kommt zu einer befremdlichen Kommunikation.

Abbildung 3²⁹⁰

GEKREUZTE TRANSAKTION



Auch hier kann es geschehen, daß sich die Parteien auf dem sozialen Niveau als Gleiche ansprechen, daß aber unterschwellig eine ungleiche Beziehung vorliegt. Oder aber die Parteien benehmen sich offiziell korrekt, reizen einander jedoch mit unterschweligen, versteckten Botschaften.²⁹¹

Aufgrund der Kenntnis dieses Modells kann nun verdeutlicht werden, warum die Parteien in dieser Phase ihrer Beziehung das Gefühl haben könnten, daß ihr Gegenüber sie mit einer Taktik in seiner Machtposition zu beschneiden versuchen könnte. Anders als in der ersten Phase der Beziehung korrespondieren nämlich nun die Ich-Positionen auffallend häufig nicht mehr miteinander, so daß man meint, daß hier kein Zufall bzw. kein Einzelfall mehr vorliegt, bei dem man vorher noch bemüht war, ihn zu entwirren. Beide Seiten interpretieren die vorkommenden Auseinandersetzungsdebatten immer häufiger in der Weise, daß der Kollege scheinbar mit dem direkt Ausgesprochenem nun indirekt etwas anderes aussagen und Provokation erreichen will, indem er sich z.B. belehrend gibt und damit seinem Gegenüber vermittelt einem Kind vergleichsam nicht autonom handeln zu können, sondern sein Handeln an anderen ausrichten zu müssen.

Demnach könnten die bisher erlebten Unsicherheitsgefühle bei den Kollegen dazu führen, daß sie diese dadurch nach außen zu verdecken versuchen, indem sie eine Kommunikationstechnik anzuwenden versuchen, mit der sie ihrem Kommunikationspartner ihre real nicht existierende Dominanz und Sicherheit vortäuschen wollen. Diese Art des Umgangs mit den Emotionen kann ebenfalls als innere Emotionsarbeit aufgefaßt werden, über die immer intensiver auftretenden Unsicherheitsgefühle nach außen hin gezielt verdeckt werden können. Letztlich aber werden beide Seiten diese Taktik anzuwenden versuchen, um ihren Handlungsspielraum und damit ihre selbsteingeschätzte Machtposition zu verteidigen und damit ihre emotionale Verunsicherung zu verbergen zu können.

²⁹⁰ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 226

²⁹¹ Vgl. D. Bennet: *TA and the manager*, New York, 1976

Real können solche emotional verursachten taktischen Verhaltensweisen folgendermaßen aussehen. Im Stil von Debatten wird unter Einsatz rhetorischer Mittel und logischer Operationen Überlegenheit demonstriert, die die Machtposition Alters reduziert und damit emotionale Verunsicherung auf der Gegenseite bewirken soll. Hierüber soll dann letztlich der Gegner dazu bewegt werden seinem Gegenüber zuzustimmen. So könnten z.B. Kausalitätsstreits entstehen, in denen logische Schlußfolgerungen zu Trugschlüssen über Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen führen sollen. Oder es werden extreme Schlußfolgerungen aus den Äußerungen der Gegenpartei gezogen, d.h. man radikalisiert die Behauptung und weist sie in der Folge als zu absolut ab. Oder aber man appelliert an Denkgewohnheiten, welche die eigenen Behauptungen begünstigen.²⁹²

Diese Taktiken werden jedoch die gegensätzlichen Positionen der beiden Parteien verschärfen, da sich der überheblich zurechtweisende, belehrende Unterton, der hier vorherrscht und selbstgerecht Verhaltensorientierungen ausspricht, nicht überhören läßt und beide Seiten dazu bewegt, ihre Machtpositionen immer wieder und nun scheinbar auch zunehmend gezielt durch die Gegenseite als angegriffen zu betrachten. Das auf diese Weise durch das Zusammentreffen von Taktiken und emotionaler Verunsicherung entstehende immer größer werdende Mißtrauen, kann nun aber auch ebenso dazu führen, daß die Interaktionen so vielseitig deutbar werden, daß gezwungenermaßen auch Mißverständnisse bei ihrer Deutung entstehen, die jedoch eben wegen des nun zwischen den Parteien stehenden Mißtrauens nicht aufgelöst werden können.

Nach außen hin entsteht so ein Verhalten, das Selbstbeherrschung und Selbstsicherheit vermittelt, aber tatsächlich scheinen zunehmend die unterschwellig wirksamen Gefühle der Revanche rationalisiert und in entsprechendes Verhalten umgesetzt zu werden.²⁹³

Somit kann also für diese zweite Phase der Konfliktbewältigung innerhalb der organisationalen Kollegenbeziehung festgehalten werden, daß die Auseinandersetzungen ganz langsam rigoroser zu werden scheinen, die harten verbalen Auseinandersetzungen zunehmen und in Debatten ausarten, in denen dem jeweiligen Gegner nun langsam typische Verhaltensmuster zugeschrieben werden. Man fixiert sich zunehmend auf seinen eigenen Standpunkt, dessen Verteidigung zwingend notwendig erscheint, um seine Machtposition in der Auseinandersetzung nicht zu verlieren.

292 Vgl. H. Thelen: *Dynamics of groups at work*, Chicago, 1954; sowie A.F.G. van Hoesel: *Zindelijk denken*, Bilthoven/Antwerpen, 1957; W. Rother: *Die Kunst des Streitens*, München, 1976 zit. in: Friedrich Glasl: a.a.O., S. 227

293 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 229; sowie Malden Siebert: a.a.O., S. 100

Die Ursache für dieses Verhalten liegt letztlich in der zunehmenden emotionalen Verunsicherung. Diese kommt zustande, weil die folgernde Emotionsform der Unsicherheit, die sich in der vorausgehenden Beziehungsphase vereinzelt eingestellt hat, lediglich unterdrückt aber nicht bewältigt werden konnte und sich dadurch angestaut hat. Aus dieser zunehmenden emotionalen Unsicherheit heraus ergibt sich ein Verhalten, daß sich von dem Schlichtungsverhalten der ersten Konfliktbewältigungsphase unterscheidet und damit die Erreichung einer neuen Phase innerhalb der Beziehung signalisiert. Die folgenden Auseinandersetzungen werden nun in einer Weise ausgetragen, die von den Beteiligten so interpretiert werden, daß der jeweilige Gegner taktisch gezielt versucht die Machtposition seines Gegenübers dadurch einzuschränken, daß er in ausgeklügelten Debatten eine Verhaltensorientierung entsprechend seines Standpunktes durchzusetzen versucht. Diese Debatten fallen nun zunehmend emotionaler und schärfer aus und es wird deutlich, daß das zuvor in der ersten Phase angespannte und gereizte Konfliktbeziehungsklima beim Übergang in die zweite Phase nun zudem in langsam zunehmendes Mißtrauen umschlägt.

Zu diesem Zeitpunkt sind sich beide Parteien darüber bewußt, daß nicht nur der Gegner, sondern auch sie selbst Taktiken anwenden, aber das wird als legitim betrachtet, da es ja um die Verteidigung der eigenen Machtposition und damit um die Bewältigung der eigenen emotionalen Verunsicherung geht.

Aufgrund des Vergleichs der bisher geschilderten Konflikt-Phasen wird nun aber auch deutlich, wie man sich Aushandlungsprozesse zwischen Organisationsmitgliedern in Organisationen vorstellen kann, denn diese Art des bisher beschriebenen Umgangs miteinander belegt deutlich, daß beide Interaktionspartner in dem sich langsam herauskristallisierenden Konflikt in kleinen Schritten miteinander auszuprobieren scheinen, wie sie sich selbst verhalten und damit auch die Gegenseite behandeln können. Aber bei aller zunehmenden Polarisierung scheinen beide Seiten vorerst noch darum bemüht zu sein, das Interesse der Gegenseite an der Aufrechterhaltung der Beziehung nicht zu verwirken, denn für die Interaktionspartner steht der auszutragende Konflikt noch nicht dominierend im Vordergrund ihres täglichen organisationalen Alltags. Das Ausmaß der emotionalen Verunsicherung beider Parteien zu diesem Zeitpunkt vermittelt wohl noch nicht, daß die eigene Machtposition wirklich ernsthaft und dauerhaft gefährdet zu sein scheint. Diese Emotionen stellen sich nun zwar immer öfter ein, aber sie beziehen sich wohl noch eher auf die vereinzelt auftretenden Auseinandersetzungen zwischen den Interaktionsparteien und werden nicht auf die gesamte Beziehung übertragen.

Phase 3: Taten

Sobald aus der emotionalen Verunsicherung der Vorstufe heraus Taktiken angewendet zu werden scheinen, die von den Interaktionspartnern so aufgefaßt werden könnten, daß ihnen diese ihr für sich beanspruchtes Recht auf Erwidern und Rechtfertigung bei der Auseinandersetzung nehmen, ist es möglich, daß hierdurch die entscheidende Übergangsmöglichkeit zur nächsten Konfliktbewältigungs- und damit auch Beziehungsphase geschaffen worden ist.

Im Falle von Michael und Stephanie könnte sich der Übergang zu dieser Konfliktbewältigungsphase daraus entwickelt haben, daß beide Seiten die taktischen Debatten der Gegenseite, die langsam einen immer stärker emotional geladeneren, scharfen Unterton erhalten haben und die Gegenpartei lächerlich zu machen versuchen, indem deren im Laufe der Auseinandersetzung begangenen Irrtümer oder Fehlschlüsse breit ausgemalt werden, immer öfter in Situationen bringen, in denen sie sich außer Stande sehen, diese verbal kontern zu können. Damit stellen sich dann immer häufiger und möglicherweise auch intensiver erlebte Situationen ein, in denen eine Interpretation der eigenen Machtposition zu dem Ergebnis führt, daß diese durch das Verhalten des Gegners reduziert zu werden scheint.

Das damit auch weiterhin einhergehende entstehende, als negativ zu bewertende Unsicherheitsgefühl der jeweiligen Gegenpartei gegenüber, das wie in den vorangegangenen Phasen auch aufgrund geltender Emotionsregeln nicht adäquat ausgelebt werden, sondern nur unterdrückt werden kann und sich immer weiter anstaut mit den Angst- und Ärgergefühlen der Vorphase, stellt nun für beide Seiten einen starken Anreiz dazu dar, sich der Zukunftseinschätzung der vorliegenden Beziehung zu dem jeweiligen Kollegen zuzuwenden und zukünftige Machtpositionsveränderungen abzuschätzen. Um diese Abschätzung vornehmen zu können, werden beide Seiten die in der Vergangenheit gesammelten Beziehungserfahrungen mit dem Kollegen und die gegenwärtigen Situationsbedingungen genau betrachten.

Es wäre nun denkbar, daß beide Seiten in bezug auf die vergangenen Erfahrungen mit Alter noch relativ optimistisch eingestellt sind, da die negativen folgernden Emotionen, die Alter durch sein Verhalten immer wieder hervorgerufen hat, z.B. durch positive Beziehungen zu anderen Kollegen wieder hätten etwas relativiert werden können. Ein Organisationsmitglied unterhält ja oftmals aufgrund seiner Tätigkeit viele verschiedene Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern und seine Machtposition innerhalb der Organisation resultiert natürlich auch aus der Beziehungsqualität zu diesen Kollegen, denn wenn seine Handlungsfreiräume auch für diese Kollegen relevant sind, so daß diese sich in einem

bestimmten Rahmen an seinem Verhalten orientieren, dann tragen auch diese Beziehungen zu der gesamten Machtposition eines Organisationsmitgliedes bei. Somit könnte es also sein, daß die negativen Emotionen, die in bezug auf die vergangenen Beziehungserfahrungen mit Alter diesem gegenüber entstanden sind, bei genauerer Betrachtung vielleicht ein wenig positiver umgedeutet werden könnten, als bisher angenommen, weil die als umstritten empfundene Machtposition der beiden Interaktionsparteien in der Organisation durch die Beziehungsqualität zu anderen Organisationsmitgliedern wieder etwas verfestigt worden sein könnte. Deswegen könnte rückwirkend auf die Beziehung zur jeweiligen Gegenpartei blickend ein noch leichtes Optimismusgefühl bei beiden Konfliktpartnern vorhanden sein.

Die gegenwärtigen Situationsbedingungen zur jeweiligen Gegnerpartei hingegen lassen aufgrund der Machtpositionsinterpretationen erkennen, die die taktisch geführten Debatten beurteilen, daß Ego im gegenwärtigen Augenblick kein Vertrauensgefühl zu Alter ausbilden kann.

Nach den von Kemper ausgeführten emotionssoziologischen Überlegungen würden nun demnach ein leichtes Optimismusgefühl, als Ergebnis vergangener Erfahrungen, und ein Vertrauensmangelgefühl, als Ergebnis gegenwärtiger Situationsbedingungen, aufeinandertreffen und ein antizipatorisches Gefühl des vorsichtigen Optimismus bewirken, das durchaus eine Besorgnis (Angst) erkennen läßt.²⁹⁴

Diese antizipatorische Emotion der Angst bewirkt nun möglicherweise, daß beide Seiten aus den vergangenen interaktionalen Ergebnissen und den negativen gegenwärtigen Situationsbedingungen einen dominanten emotionalen Schub in Richtung auf das Empfinden von Befürchtungen erhalten, die unattraktive, bedrohliche Zukunftsfolgen ausmalen in bezug auf das zukünftige Machtpositionsbeziehungsverhältnis zur jeweiligen Gegenpartei. Diese antizipatorischen Angstgefühle, die zusätzlich zu den bisher aufgetretenen und nicht völlig bewältigten folgernden Emotionen der Unsicherheit entstehen, bewirken nun möglicherweise, einen emotionalen Schub in der vorliegenden Beziehung, der die Ängste nun zunehmend in das Bewußtsein der Interaktionsparteien dringen lassen könnten. Jede Partei wird nun verstärkt befürchten, daß Alter die Beziehung mit jedem seiner Verhaltensweisen bewußt in die Richtung zu drängen versucht, daß zukünftig die Machtposition des Gegenübers verringert werden soll. Damit könnten sich nun aber auch die strukturellen Beziehungen, also die gesamte Beziehungsqualität verändern. Jede Konfliktpartei fürchtet nun nicht mehr nur um seine gegenwärtige Machtposition, sondern fürchtet auch in die Zukunft gerichtet, also langfristig um seine Machtposition.

²⁹⁴ Vgl. Th. D. Kemper: *A social interactional Theory of Emotions*, a.a.O., p. 74 (siehe auch Seite 34 dieser Arbeit), sowie Peter Becker: a.a.O., S. 300

Diese neue emotionale Lage könnte nun wiederum aber auch bewirken, daß sich ein verändertes Klima in der Beziehung einstellt. Das Verhalten in der vorliegenden Beziehung könnte sich nun eher als ein offenkundigeres Konkurrenzverhalten darstellen. Man scheint nun über den Punkt der ersten beiden Eskalationsphasen hinausgelangt, in denen das Wort-, sprich die verbale Auseinandersetzung, das wichtigste Mittel der Auseinandersetzung gewesen zu sein schien.

Zu diesem Zeitpunkt resultiert möglicherweise aus der hierdurch mehrdeutig gewordenen Kommunikation und der damit einhergehenden bewußter erlebten Angst, die eine langfristige Machteinschränkungsbedürfnis vermittelt, die Einstellung, daß Gespräche in dieser Beziehung zu nichts mehr führen und an deren Stelle Taten erfolgen müssen, um die zukünftig drohende Machtreduzierung abzuwenden. Der Umgang mit den Emotionen unter Berücksichtigung der in der Organisation geltenden Emotionsregeln wird nun scheinbar immer mühsamer, da aufgrund des immer intensiveren Empfindens negativer Emotionen diese deutlicher ins Bewußtsein rücken und damit der Umgang mit diesen auch bewußter abzulaufen und deswegen aufwendiger scheint.

Die Emotionsarbeit, die von den Interaktionspartnern zu diesem Zeitpunkt ihrer Beziehung geleistet werden muß, um die arbeitsablaufnotwendige Zusammenarbeit weiterhin gewähren zu können, erscheint in ihrer Tendenz nicht mehr so sehr auf die Problemlösung innerhalb der Beziehung abzielen, sondern nun immer mehr dahingehend zu wirken, vorwiegend die eigene emotionale Verunsicherung zu bekämpfen. Die organisationalen Umstände, die eine kollegiale Zusammenarbeit erfordern und das individuelle Bedürfnis nach emotionaler Sicherheit scheinen nun ebenfalls in konkurrenzähnlichem Verhältnis zueinander zu stehen. Das Verhalten, das aus dieser Art des Umgangs mit den Emotionen entstehen kann, läßt sich durch die Verfolgung der Taten-Strategie beschreiben.

Wie diese Taten-Strategie in der Realität aussehen kann, läßt sich am Beispiel von Michael und Stephanie verdeutlichen. Stephanie könnte aufgrund von langatmigen und emotional geladenen, scharfen Debatten mit Michael zunehmend verunsichert worden sein, denn die Härte, mit der sich die beiden nun im Hinblick auf die Streitfrage der Arbeitsauffassung auseinandersetzen und die Tatsache, daß es bislang keinerlei Einigungserfolge gibt läßt vermuten, daß noch tiefere Ursachen dieser Auseinandersetzung zu Grunde liegen könnten. Als Michael dann in der Phase Urlaub nimmt, in der die Abteilung noch immer nicht einmal annähernd die Arbeitsrückstände abgearbeitet und damit auch das angestrebte Effizienzniveau noch lange nicht erreicht hat, sieht Stephanie sich einfach vor die Tatsache gestellt, daß ihr Kollege nicht nur versucht hat, ihre Arbeitsauffassung in ausschweifenden Debatten öffentlich in Frage zu stellen, sondern es erscheint ihr möglicherweise weiterhin

so, als ob Michael sie vor die vollendete Tatsache zu stellen versucht, daß er sich einfach nicht an der Effizienzsteigerung der Abteilung beteiligen will. Verbal konnte er Stephanie von seiner Auffassung nicht überzeugen, also handelt er entsprechend, um seinen Standpunkt deutlicher zu machen und ein für alle mal als unumstößlich darzustellen. Stephanie könnte diese Situation nun wiederum zu ihrer Machtbeziehung in Verbindung bringen und durch Eigeninterpretation zu dem Schluß gelangen, daß Michael ihr mit diesem Verhalten langfristig den Krieg angesagt hat.

Wenn er sich derartig auffällig wenig für die Abteilungsziele und damit auch für Stephanie einsetzt und unter Beweis stellt, daß er seine Kollegin dazu zwingen will, ihr Verhalten an seinem auszurichten, ohne ihr eine Möglichkeit zu geben, dazu direkt ihm gegenüber Stellung nehmen zu können, dann schränkt er eindeutig auf noch drastischere Weise Stephanies Handlungsfreiraum und damit ihre Machtposition ein, was ihre emotionale Verunsicherung weiter verstärkt.

Desweiteren kann sie sich nun aber auch ihrerseits dazu veranlaßt sehen, ihre zukünftige Beziehung zu Michael für die Zukunft einzuschätzen. Aufgrund des bisher möglicherweise recht guten Verhältnisses zu den anderen Kollegen, die ihre Machtposition möglicherweise bisher so untermauert haben, wie Stephanie es generell auch erwartet hatte, war Michaels bisheriges Verhalten noch zu ertragen gewesen, aber das gegenwärtige Verhalten kann nun nicht mehr hingenommen werden. Der Optimismus, den Stephanie ihrem Kollegen zu Beginn ihrer Beziehung entgegengebracht hatte, gerät nun ins Schwanken.

Bei Stephanie tritt die Befürchtung ein, daß Michael sie auf die Zukunft gerichtet gezielt aus ihrer Machtposition verdrängen will und zwar langfristig. Diese sich einstellenden antizipierenden Emotionen dringen nun stärker in Stephanies Bewußtsein und erhalten zusammen mit den bisher vorliegenden folgernden Emotionen der Unsicherheit ein bedeutendes Gewicht.

Stephanie kann ihre Emotionsarbeit in der Folge nun verstärkt darauf ausrichten, ihre als unangenehm empfundenen und nun sehr viel deutlicher zu Bewußtsein kommenden Emotionen zu bewältigen. Diesem Ziel ein wenig nachgeordneter, wird sie aber vorläufig auch noch darauf achten, den Einfluß ihrer Emotionen auf ihr Verhalten zu bremsen, denn ihre einerseits empfundene Angst kann als ein Warnsignal und Unterstützungsinstrument der Emotionsarbeit verstanden werden, die sie daran hindern könnte, ihren andererseits ebenso empfundenen Ärger völlig frei auszuleben.²⁹⁵ Somit wird Stephanie möglicherweise versucht sein, einerseits ihren Ärger zu bremsen, aber andererseits auch gleichzeitig ihre

Ängste nicht nach außen hin zu zeigen, denn der Ärger kann seinerseits die Emotionsarbeit dahingehend beeinflussen, die Ängste ein wenig zu relativieren, weil er verdeutlicht, daß sich ein bedeutsames Hindernis in der Beziehung zum Interaktionspartner ergeben hat, das aktiv überwunden werden muß und nicht durch Weglaufen gemeistert werden kann.²⁹⁶

Diese gemischte emotionale Lage kann Stephanie nun ebenfalls dazu bewegen, Taten sprechen zu lassen, um Michael zu beweisen, daß sie ihre Machtposition ihm gegenüber nicht ohne weiteres aufgeben wird. Als eine derartig mehrdimensional motivierte Tat läßt sich dann z.B. die durch Stephanie herbeigeführte Veranlassung der Lichtmessung deuten, die an Michaels Arbeitsplatz im Hinblick auf seine Büropflanzen vorgenommen worden ist, um ihn offiziell dazu zu bewegen diese Pflanzenschutzwand zu beseitigen und damit wieder ein arbeitsgerechteres Büroklima zu schaffen, in dem nun alle Kollegen füreinander gut sichtbar in einer offeneren Atmosphäre ihrer Arbeit nachgehen und sich durch dieses Klima vielleicht gegenseitig zu noch effizienterer Arbeit motivieren können.

Damit hat Stephanie dann einerseits versucht, ihre Emotionen zu bewältigen, aber andererseits hat sie auf diese Weise auch eindeutig in Michaels Handlungsfreiraum eingegriffen, indem sie ihm die bisher selbstverständliche freie Gestaltungsmöglichkeit seines Arbeitsplatzes genommen und fremdbestimmt hat.

Er muß nach der Beendigung seines Urlaubes feststellen, daß hinter seinem Rücken eine Lichtmessung stattgefunden hat, deren Ergebnis war, daß seine Pflanzen auf 20 Zentimeter zu kürzen seien. Dies interpretiert Michael eindeutig als einen Eingriff in seinen Machtbereich und bildet wiederum folgernde Emotionen der Unsicherheit aus. Desweiteren sieht sich Michael nach dieser ersten Handlung, die er nun bewußt seitens seiner Kollegin gegen ihn gerichtet wahrnimmt, dazu veranlaßt, ebenfalls seine zukünftige Beziehung zu Stephanie einzuschätzen. Er wird nun ebenfalls, wie Stephanie aufgrund sich einstellender auf die Zukunft ausgerichteter Befürchtungen zu dem Schluß kommen, daß seine Machtposition langfristig gefährdet erscheinen könnte, zumal Stephanie ihn nun vor vollendete Tatsachen zu stellen scheint und ihn nicht mehr direkt anspricht, was die Pflanzenmessung hinter seinem Rücken deutlich gezeigt hat. Michael geht nun seinerseits mit seinen Emotionen, die sich aus folgernden Emotionen der emotionalen Verunsicherung und den antizipierenden Emotionen der Angst (Befürchtung) zusammensetzen in der Weise um, daß er der offiziell angewiesenen Zurückschneidung seiner Pflanzen nicht nachkommt. Er empfindet es als ein Unding, seine Pflanzen auf ein Maß zurückschneiden zu müssen, das sie in ihrem Blumentopf verschwinden läßt. Er will sich dieser Anweisung nicht unterwerfen, um sein Verhalten nicht nach Stephanies Willen ausrichten zu müssen und

²⁹⁶ Vgl. Lothar Laux, Hannelore Weber: a.a.O., S. 130; sowie Madlen Siebert: a.a.O., S. 58

deswegen räumt er die Pflanzen ganz weg. Er muß sich ja einerseits der offiziellen organisationalen Anweisung fügen, um nicht als störend innerhalb der Organisation ausgemacht zu werden, aber andererseits bringt er deutlich zum Ausdruck, daß er selbst bestimmt in welcher Weise er dies tut.

Somit haben beide Seiten einander deutlich bewiesen, daß die nun auf eine andere Weise miteinander umgehen und ihren Konflikt austragen. Jeder unterstellt dem anderen taktisch vorzugehen und seinen Gegenüber zunehmend vor vollendete Tatsachen stellen zu wollen.

Die Taktiken, die jeder selbst hingegen anzuwenden scheint, werden als legitim und vor allem immer nur als Reaktion auf die Gegenseite interpretiert. Daß die jeweils eigenen Emotionen eine erhebliche Rolle bei der Weiterentwicklung der Konfliktbewältigung innerhalb der Beziehung spielen, scheint verdrängt zu werden. Im weiteren Verlauf dieser Phase werden nun beide Seiten immer wieder vollendete Tatsachen schaffen, indem sie Taten sprechen lassen wie z.B. Stephanie es tut, wenn sie kurz nach der Entfernung von Michaels Pflanzen im selben Büro ein Herbarium aufstellen läßt oder nach und nach die von Michael im Büro aufgehängten Bilder abnimmt, woraufhin Michael sich wiederum weigert, sich mit neuen von Stephanie angeregten Arbeitsmethoden zu befassen, z.B. indem er die Einführung neuer Computersoftware-Systeme dadurch zu boykottiert versucht, daß er in informellen Zusammenkünften andere Mitarbeiter gegen diese Umstellung einzunehmen versucht. Dennoch wird jede der beiden Parteien sich nur als reagierend aber nicht als agierend begreifen. Die eigenen Taktiken sind vollkommen notwendig und legitim, die der Gegenseite aber unberechtigt und unfair.

Natürlich tritt desweiteren aber auch noch immer verbale Kommunikation auf, z.B. wenn Stephanie Michael weiterhin seine veralteten Arbeitsmethoden und sein Schneckentempo vorhält oder aber Michael Stephanie immer wieder sagt, daß sie noch zu unerfahren sei, um die Arbeitsabläufe dieser Organisation richtig beurteilen zu können.

Dieses Klima verdeutlicht, daß es zunehmend darum zu gehen scheint, den Gegner im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen, um Selbstsicherheit vorzuspiegeln und damit die eigene Machtposition für die Zukunft behaupten zu können. Die Entschlossenheit der beiden Parteien ist einem Block vergleichbar, auf den sie sich gegenseitig auffahren; und sobald die Gegenpartei wirklich auffährt, hat die Partei, auf dessen Block aufgefahren worden ist das Gefühl, in dem bestehenden Konkurrenzkampf ein Stück weitergekommen zu sein.

Die nun auftretenden Emotionen vermitteln immer deutlicher den Eindruck, durch den Gegner blockiert zu werden und damit wird die gegenseitige Abhängigkeit um so deutlicher, die sie gern in eine einseitige Abhängigkeit umgestalten wollen.²⁹⁷ Die nun vornehmlich auftretende nonverbale Kommunikation (Taten) vermittelt den Interaktionspartnern dementsprechend wenigstens das Gefühl unabhängig von dem Gegner zu sein. Faktenschaffung soll die mittlerweile als problematisch erscheinende Beziehung oberflächlich betrachtet wieder vereinfachen, obwohl abzusehen ist, daß dies automatisch zu deren Verkomplizierung führen muß.²⁹⁸ Nonverbale Interaktion wird erwiesenermaßen durch die nun verstärkt notwendige Deutung der auftretenden Handlungen immer Gefahr laufen, zu Mißverständnissen zu führen, die noch stärkere emotionale Verunsicherungen schafft und die Eskalation der Konfliktbewältigung vorantreiben, zumal aus der zunehmend emotionalen Verunsicherung der Parteien insgesamt heraus auch die Fähigkeit beider Seiten des "sich-emotional-in-ihren-Gegner-einfühlens" zusehens abnehmen könnte.²⁹⁹

Ärger- und Angstgefühle dürften nicht unbedingt die geeignetsten Voraussetzungen dafür sein, daß man sich motiviert fühlt, sich möglichst genau in seinen Interaktionspartner einzufühlen. Auf diese Weise wird es für die beiden Parteien auf ihrer Suche nach Sicherheit und Orientierung bei ihrer Konfliktbewältigung zunehmend schwieriger abzuschätzen, ob die Handlungen der Gegenseite negativ oder positiv zu bewerten³⁰⁰ und ob sie nur momentane Taktiken darstellen oder auch tatsächlich von längerfristiger Bedeutung sind.

Ein wirkliches Interesse für die Gedanken und Intentionen der anderen Seite könnte nun zunehmend verschwinden. Man kann sich mittels der Gefühle immer weniger in den Gegner einleben, da nur noch verstärkt die eigenen negativen Emotionen wahrgenommen werden und diese immer merklicher die Gefahr für die eigene organisationale Position vermitteln. Da gibt es dann immer weniger Platz für die Beschäftigung mit dem Gegner im positiven, aufgeschlossenen Sinne. Dieses Klima bildet dann den Boden für Vorurteile und kollektive Klischeebilder, die sich die Parteien voneinander bilden und die sich in dieser Beziehungsphase hartnäckig festsetzen. Fortan werden dem Gegner vorzugsweise nur noch negative Absichten unterstellt, wodurch er nun zunehmend in einem eher pessimistischen Licht erscheint.

²⁹⁷ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 231 f.

²⁹⁸ Vgl. Th. C. Schelling: *The strategy of conflict prospectus for a reorientation of game theory*; in: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, pp. 203-264

²⁹⁹ Vgl. hierzu die sozialpsychologischen Experimente von: S. Siegel, L. E. Fouraker: *Bargaining and group decision making*; New York, 1960; sowie H. Crott, M. Kutschker, H. Lamm: *Verhandlungen (I und II)*, Stuttgart/Berlin, 1977

³⁰⁰ Vgl. P. Watzlawick, J. H. Beavin, D.D. Jackson: *Pragmatics of human communication*, London, 1968

Das emotionale Einfühlen in den Gegner ist desweiteren aber auch deswegen zunehmend weniger möglich, da der Gegner es aus taktischen Gründen möglichst vermeiden wird, seine Emotionen nach außen hin deutlich zu zeigen (wie z.B. über den Gesichtsausdruck oder anderem Verhalten).³⁰¹

Letztlich bewegen sich beide Parteien in dieser Phase immer öfter auf Pattstellungen zu. Keine Partei kann dann noch einen Schritt weitermachen, weil sie Angst haben muß, daß dies mißverstanden und gegen sie genutzt werden könnte. Desweiteren erscheint nun keine Partei mehr dazu in der Lage zu sein, ihre Wirkung auf die Gegenpartei einschätzen zu können.

Zusammenfassung der ersten, dreigeteilten Hauptphase:

In den ersten drei Phasen kristallisiert sich langsam ein Konflikt als Grundvoraussetzung für die Entwicklung des Mobbing-Phänomens heraus. Beide Konfliktparteien fühlen sich bei der Aushandlung informeller Strukturen in ihren Handlungsräumen durch den jeweiligen Gegner zunehmend blockiert. Die Bewußtwerdung des Konfliktes bei den Beteiligten kann man als durch Emotionen vermittelt betrachten. Welche Emotionen den Konflikt bis zu dem zuletzt betrachteten Entwicklungsstand einerseits vermitteln und andererseits aber auch vorantreiben können, soll nun noch einmal zusammenfassen verdeutlicht werden.

Wir haben bisher nachvollziehen können, daß die erste Hauptphase der Konfliktbewältigung hinreichend von verschiedenen Emotionsarten geprägt sein könnte. Zum einen werden möglicherweise strukturelle Emotionen ausgebildet, um sich überhaupt in einer Beziehung verorten und damit eine Voraussetzung dafür schaffen zu können, über die Beziehungsgegensätzlichkeiten (Konflikte) ausgemacht werden können. Desweiteren werden dann alle Interaktionen, die in dieser Beziehung stattfinden emotional belegt und bewirken dadurch die Entstehung folgender Emotionen, die einem zunehmenden Unsicherheitsgefühl entsprechen, bestehend aus Emotionen wie Ärger und Angst. Schließlich werden dann noch antizipatorische Emotionen ausgebildet, die die zukünftige Beziehungsentwicklung einschätzen und vermitteln sollen. Sie realisieren sich in Form von Ängsten, die in die Zukunft gerichtete Befürchtungen verdeutlichen und auf diese Weise ballen sich dann sozusagen viele negative Emotionen, die letztlich, trotz der zu diesem Zeitpunkt noch überwiegend greifenden organisationsfunktional ausgerichteten Emotionsarbeit, ein Beziehungsklima bei der Konfliktbewältigung schaffen, daß durch nach

³⁰¹ Vgl. A. Mehrabian: *Nonverbal communication*, Chicago, 1972; sowie P. Ekman, W.V. Friesen: *Nonverbal leakage and clues to deception*; in: *Psychiatry*, vol. 32, 1969, pp. 88-105

außen hin erkennbare zunehmende Gereiztheit, Spannungen, Empfindlichkeit und Mißtrauen langsam aber sicher immer mehr außer Kontrolle zu geraten scheint und unverrückbare Konfliktstandpunkte schafft. Sobald die Emotionen ersteinmal über ihren Einfluß auf das Beziehungsverhalten Zugang zur Organisationswirklichkeit erhalten haben, besonders in der dritten Phase, in der sie über vollendete Tatsachenschaffung immer unerschwellig mit zum Ausdruck kommen können, wird dann deutlich, daß ein *"Weg zurück"* in weniger emotionale Beziehungsgefilde sehr schwierig erscheint. Damit erhalten die Emotionen im Bereich der Konfliktentwicklung eine bedeutende vorantreibende Funktion.³⁰²

Insgesamt aber erscheint die erste Konfliktbeziehungshauptphase noch überwiegend von Sachbezogenheit gekennzeichnet. Auch wenn die Parteien zunehmend mehr auf ihren Standpunkten beharren, so geht es zu diesem Zeitpunkt aber immer noch, in der von beiden Seiten verfolgten organisationalen Spielstrategie, die sich vorläufig noch an der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kollegen orientiert, um Konfliktlösungsversuche *mit* der anderen Partei.

4.5.2.) Zunehmend bewußter Selbstwertverteidigungszwang als unerschwelliger Mobbing-Beginn:

In der nun folgenden zweiten Hauptphase, die sich wiederum als aus drei verschiedenen Unterphasen zusammensetzend begreifen läßt, tritt nun langsam die immer bewußt werdendere Selbstwert- bzw. Identitätsverteidigung der Parteien in den Vordergrund, weil jetzt auf beiden Seiten der Konfliktbeteiligten sowohl ein durch den Gegner offensichtlich direkt angestrebter drohender Macht- als auch Statuspositionsverlust zur Gewißheit zu werden scheint. Das Problem wird nun zunehmend nicht mehr in der Sachfrage, sondern in der Persönlichkeit der Gegenpartei selbst gesehen, gegen die es sich selbst zu behaupten gilt, was ein typisches unerschwellig beginnendes Mobbingklima darzustellen scheint.³⁰³ Die gegenseitigen Blockaden, Irritationen und Probleme kommen nun hauptsächlich aus der subjektiven Sphäre. In dieser Hauptphase werden geltende soziale Normen nur noch äußerlich respektiert, innerlich wächst die Bereitschaft, sie zu umgehen und auszuhöhlen. Wie dies im einzelnen vor sich geht soll nun im folgenden genauer betrachtet werden.

302 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O. S. 238-239

303 Vgl. Klaus Niedl: a.a.O., S. 140 ff.

Phase 4: Sorge um das Image

In der vorangegangenen dritten Phase konnten wir betrachten, wie der Konflikt sich zwischen den beiden Konfliktparteien derartig verfestigt hat, daß die Beteiligten glaubten, dem jeweiligen Gegner nur noch durch Taten wirksam begegnen zu können. Um die weitere Konfliktphasenentwicklung verdeutlichen zu können, wenden wir uns nun wieder dem Fallbeispiel von Michael und Stephanie zu. Zwischen den beiden erfolgte in der letzten Konfliktbewältigungsphase zunehmend die auf die jeweilige Gegenseite ausgerichtete Schaffung vollendeter Tatsachen, da die Eigeninterpretation der Machtpositionen beiden Interaktionsparteien eine immer stärker zunehmende emotionale Verunsicherung vermittelt zu haben scheint, wodurch eine derartige selbstverteidigende Konfliktlösungsstrategie als verständlich erscheint.

Michael berichtete in der vorangegangenen Konfliktphase davon, daß Stephanie zunehmend alles kritisierte, was er machte. Und das, obwohl er dem Betrieb seit fast 20 Jahren angehört und seine Arbeitsweise bisher keinerlei Anlaß zu Tadeln gegeben hatte. Stephanie läßt Michael ihre Kritik an seiner Arbeitsauffassung nun nicht mehr überwiegend verbal, sondern zunehmend durch die Schaffung von Tatsachen spüren. Sie ruht z.B. nicht eher, als bis sämtliche Bilder, die Michael in dem Büro aufgehängt hatte, abgehängt worden sind und außerdem versucht sie das Lohn- und Gehaltsprogramm, das Michael vor ein paar Jahren federführend in der Abteilung eingeführt hatte, unter dem Hinweis auf dessen Ineffizienz, zu entfernen und gegen ein moderneres Programm auszutauschen. Michael fühlt durch diese Aktionen nun langsam den Boden unter seinen Füßen schwinden. *"Das haut einem fast den Boden unter den Füßen weg."*

Stephanie ihrerseits nahm jedoch wahr, daß Michael sich immer vehementer gegen von ihr angestrebte Neuerungen im Arbeitsablauf zur Wehr setzt. So betonte er immer wieder, daß er schon seit fast 20 Jahren in dem Unternehmen tätig sei und die Arbeit, so wie er sie bisher durchgeführt habe, immer reibungslos vonstatten gegangen wäre und deshalb meinte er, daß sich nichts ändern müsse. Als sie versucht die Einführung eines modernen Buchhaltungssoftware-Systems durchzusetzen, um das ihrer Meinung nach völlig veraltete bisher existente Programm zu ersetzen, versuchte Michael sogar, nach außen hin deutlich erkennbar, unumstößliche Tatsachen zu schaffen, indem er Sabotageakte einfädelt, in die er auch andere Kollegen hineinzuziehen versucht. Als ein Beispiel für diese Sabotageakte wäre es vorstellbar, daß Michael eine Gegeninitiative zu gründen versucht, und sich nun mit der Unterstützung von anderen Kollegen gegen Stephanies Reformbestrebungen zu Wehr setzt.

Diese Art des Umgangs der beiden Kollegen deutet darauf hin, daß eine stetige Entwicklung bei der Tatsachenschaffung stattgefunden zu haben scheint. In der dritten Phase der Konfliktentwicklung wurden zunächst vereinzelt Tatsachen geschaffen, die durchaus die Machtposition des jeweiligen Gegners zu bedrohen schienen, aber sie schienen noch durchaus mit dem eigentlichen Sachkonflikt in Verbindung gebracht werden zu können. Außerdem scheinen die bis zu diesem Zeitpunkt vereinzelt geschaffenen Tatsachen einer bestimmten Hemmschwelle unterlegen zu haben, die aus Angst vor einer weiteren Konflikteskalation nicht überschritten wurde. Nun aber nimmt die Tatsachenschaffung jedoch langsam überhand und sie verlagert sich auch in ihrem Inhalt. Die nun beidseitig produzierten Tatsachen scheinen zunehmend auf die Selbstwertverletzung des jeweiligen Gegners ausgerichtet zu sein, da hierbei immer mehr die für die Gegner persönlich bedeutsamen situationalen Umstände als Anlaß für die beidseitige Tatsachenschaffung aufgegriffen zu werden scheinen, um so die jeweilige Gegenpartei möglichst öffentlich bloßzustellen.

Der Übergang zu diesem neuen Beziehungsklima läßt sich über die Betrachtung der Emotionen, die diese Tatsachenschaffung theoretisch vorstellbar zu begleiten scheinen, folgendermaßen erklären. Michael und Stephanie interpretieren weiterhin jede zwischen ihnen stattfindende Interaktion sehr aufmerksam, da ihnen ihre antizipatorischen Emotionen deutliche Wahrhinweise in Form von Befürchtungen bezüglich ihrer zukünftigen Machtposition in der Organisation geliefert haben. Beide Seiten befürchten ihre selbst eingeschätzte Machtposition in der Organisation in der Zukunft verlieren zu können. Antizipatorische Emotionen sind somit also als Ergebnis bzw. Begleiterscheinungen subjektiver Einschätzungen darüber zu verstehen, wie sich eine soziale Beziehung in der Zukunft entwickeln wird. Die nun folgenden Interaktionsergebnisse, die aus den weiterhin erfolgenden Tatsachenschaffungen heraus entstehen, können nun aber wiederum mit den bisher entstandenen antizipatorischen Emotionen in Verbindung gebracht werden und ihrerseits zu der Bildung bestimmter Emotionen führen. Das heißt, daß die antizipatorischen Emotionen durchaus in Verbindung mit den sich tatsächlich langsam einstellenden Beziehungsstrukturveränderungen eine weitere spezielle emotionale Wirkung haben könnten.

Wie wir zuvor gesehen hatten, können die antizipatorischen Emotionen dazu führen, daß beide Konfliktparteien auch eine zukünftige längerfristige Reduzierung ihrer Machtposition befürchten und sobald nun von beiden Seiten immer wieder vollendete Tatsachen geschaffen werden, die der Gegenseite keine Möglichkeit der Beeinflussung lassen und damit eine freie Handlungsorientierung unmöglich machen, können diese Interaktionen so interpretiert werden, daß sie die befürchtete zukünftige Machtreduzierung auch tatsächlich herbeiführen.

Diese Machtreduzierung als interpretiertes tatsächliches Interaktionsergebnis führt nun einerseits zu folgernden Emotionen des Ärgers und der Angst, wie zuvor schon beschrieben, die etwas intensiver empfunden werden könnten, da in der Vergangenheit schon mehrmals von der Gegenseite herbeigeführte Machtreduzierungen über dieselben folgernden Emotionen wahrgenommen worden sind³⁰⁴, die nicht bewältigt werden konnten und sich nun deshalb immer mehr anstauen. Andererseits können die antizipatorischen Emotionen aber auch in Zusammenhang mit den tatsächlich langsam eintretenden Beziehungsstrukturveränderungen einen Multiplikatoreffekt auf die Intensität der folgernden Emotionen bewirken. Die antizipatorischen Emotionen, die sich bisher auf beiden Konfliktparteiseiten eingestellt haben könnten, hatten wir als einen vorsichtigen Optimismus bezeichnet, der eindeutig in die Zukunft ausgerichtete Befürchtungen erkennen ließ. Soweit dieses vorsichtige Optimismusgefühl nun auf ein negatives Interaktionsergebnis trifft, das dem jeweiligen Situationsinterpretatoren aufgrund von entstehenden folgernden Emotionen einen Machtverlust anzeigt, so kann es nun sein, daß ein (leichter) Multiplikatoreffekt eintritt, der die Intensität der folgernden Emotionen noch mehr verstärken kann und damit die Emotionen des Ärgers und der Angst noch bewußter werden und damit verstärkt die emotionale Verunsicherung in den Vordergrund des Konfliktes treten läßt.³⁰⁵

Diese immer mehr stetig zunehmende emotionale Verunsicherung, die durch verschiedene Emotionsklassen herbeigeführt wird, kann nun dazu führen, daß die Konfliktparteien von der dritten Konfliktphase in die vierte Konfliktphase übergehen. Nun fühlen sich beide Seiten aufgrund ihrer ausgebildeten negativ zu bewertenden Emotionen darin bestätigt anzunehmen, daß die jeweilige Gegenseite tatsächlich darauf aus ist, langfristig die Machtposition ihres Gegenübers systematisch zu attackieren.

Jede Seite meint nun Gewißheit über die Absichten des Gegners ausmachen zu können. Der Umgang mit den nun vorliegenden noch intensiver empfundenen negativen Emotionen erscheint nun noch schwerer den geltenden Emotionsregeln anpaßbar. Demnach könnte es den Organisationsmitgliedern immer schwerer fallen ihre emotionale Verunsicherung zu unterdrücken und deswegen wären Tatsachenschaffungen von Seiten beider Parteien denkbar, die nun emotionaler geleitet sind als in der vorangegangenen Konfliktbewältigungsphase und damit auch für den jeweiligen Betroffenen einen Grund bieten sich emotional provoziert³⁰⁶ zu fühlen. Soweit Michael z.B. mit der Tatsache konfrontiert wird, daß auf Stephanies Veranlassung hin die Entfernung seiner Büropflanzen und seine Bürobilder bewirkt wird, kann noch davon ausgegangen werden, daß die Kollegin

304 Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., S. 84, sowie Lothar Laux; Hannelore Weber: a.a.O., S. 125

305 Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., S. 65

306 Mit emotionaler Provokation ist die *absichtliche Erzeugung emotionaler Verunsicherung* beim Gegner gemeint.

die arbeitshinderliche Privatatmosphäre von Michael unterbinden und damit tatsächlich die Arbeitseffizienz der Abteilung steigern will. In dem Moment aber, in dem Stephanie das Buchhaltungsprogramm, das ihr Kollege einmal auf Eigeninitiative hin installiert hat, durch ein neues ersetzen will, wird nun scheinbar zunehmend ein neues Umgangsklima bereitet, in dem die fremdbestimmte Machtreduzierung von Michaels bisheriger Organisationsposition deutlich zum Vorschein tritt. Stephanie greift hierdurch nämlich selbst die Handlungen Michaels an, die beweisen, daß er schon durchaus für eine effizientere Arbeitsgestaltung der Abteilung eingetreten ist. Seine organisationsrelevanten Kompetenzen, die er hierfür eingesetzt hat, und die ihm eine Stütze seiner organisationalen Machtposition waren werden ihm nun durch das Verhalten seiner Kollegin scheinbar abgesprochen. Dieses Interpretationsergebnis auf Seiten von Michael erscheint unausweichlich. Er kann sich also mittlerweile verhalten wie er will, ob nun negativ oder positiv für die Abteilung, es scheint alles im negativen Sinne gegen ihn verwendet zu werden und hieraus scheint insgesamt eine extrem starke emotionale Verunsicherung zu resultieren.

Ebenso sieht aber auch Stephanie in den Tatsachen, die Michael schafft, zunehmend ein neues Beziehungsklima entstehen. Er sabotiert scheinbar immer gezielter ihre mühevoll ausgearbeiteten Pläne, mit denen sie die Abteilung wieder auf die Beine bringen will. Letztlich scheint er sogar die Kollegen gegen ihre Bemühungen aufzuwiegeln. Somit sieht auch Stephanie ihre Kompetenzen und damit ihren Handlungsfreiraum erheblich und durch Fremdbestimmung beeinflusst. Egal welche Veränderung sie vornehmen möchte, alles wird von Michael abgeblockt. Ihre Machtposition scheint nun gezielt reduziert zu werden, diese Gewißheit setzt sich nun in ihr Bewußtsein durch.

Das mit diesem Klima einhergehende beschriebene Ausmaß an emotionaler Verunsicherung kann nun seinerseits dazu führen, daß noch emotional geladene und damit auch für den Gegner noch emotional provozierende Tatsachen geschaffen werden, weil der Umgang mit diesen Emotionen nicht mehr einfach in ihrer Unterdrückung enden kann. Die Emotionsempfindung scheint den beteiligten Parteien an dieser Stelle der Konfliktentwicklung in dieser Beziehung richtig bewußt geworden zu sein. Gleichzeitig erscheint es aber auch möglich, daß bei der jeweiligen Gegenseite nun auch bewußt deren emotionale Verunsicherung bewirkt werden soll. Die Erzeugung negativer Emotionen erscheint den Interaktionsparteien nun zunehmend als Konfliktbewältigungsinstrument des jeweiligen Gegners eingesetzt zu werden, durch das sie besiegt werden sollen.

Das sich nun ergebende Klima in der vorliegenden Konfliktbeziehung entspricht dann der vierten Entwicklungsphase. Es scheint den Parteien allgemeinesprochen nicht mehr darum zu gehen, in diesem Konflikt lediglich Recht zu haben. Es geht nun scheinbar vielmehr

explizit um Sieg oder Niederlage und nicht um eine unbedeutendere Konfliktbeilegung. Die Einstellungen der Parteien werden nun in jeder Hinsicht rigoroser, starrer und aggressiver, was sich auch in den aufeinander bezogenen Handlungen erkennen läßt und mit jeder weiteren Auseinandersetzung zunimmt. Die Haltung des anderen wird zunehmend als gefährlich erlebt, was eine autistisch feindselige Einstellungserstarrung der Parteien bewirken kann.³⁰⁷

Das Denken der Konfliktparteien bewegt sich nun in Dualitäten: schwarz oder weiß, dafür oder dagegen. Die eigenen Standpunkte werden bewußt als schwerwiegender Gegensatz zu denen der anderen Partei erlebt. Beide Konfliktparteien bemühen sich nun bewußt um ein gefestigtes Selbstbild. In den vorhergehenden Phasen der Konfliktentwicklung haben sich beide Parteien verschiedene Bilder der typischen Verhaltensweisen der Gegenpartei gemacht, allerdings haben sich diese Bilder lediglich auf Taktiken, Denkgewohnheiten etc. beschränkt und wurden nicht über die Erfahrungssituation hinaus verallgemeinert. In der nun erreichten vierten Phase werden diese einzelnen Bilder jedoch zusammengefügt und zu allgemeinen Eigenschaften der Gegenpartei ausgedehnt und weiter entstehende Einzeleindrücke hinzugefügt, so daß ein globalisierendes, pauschalierendes Bild der Gegenpartei entsteht. Jede Partei sieht sich selbst hingegen im Vergleich zum Gegner als anständiger, gewandter, erfahrener, realistischer etc. und erschafft damit eine Art der Selbstglorifizierung. Damit einhergehend wird der Gegner in einem überzeichneten Zerrbild vollkommen unterschätzt.

Dieses Verhalten ist nun aufgrund der enormen emotionalen Verunsicherung als notwendiger Selbstschutz leichter verständlich.³⁰⁸ Dieses Vorgehen ermöglicht es den Beteiligten außerdem neben der eigenen Auf- und der Abwertung des Gegners, das eigene aggressive und destruktive Verhalten, daß die Situation noch weiter eskalieren lassen kann, zu rechtfertigen.³⁰⁹

Die Gewißheit der Parteien bezüglich der gezielten Machtpositionsreduzierung, die nun bewußt über Emotionen vermittelt wird, führt außerdem dazu, daß die konfliktbeteiligten Organisationsmitglieder auch zwangsläufig ihre Statusposition aufmerksamer betrachten, die mit der Machtposition einhergeht. Die emotional vermittelte Gewißheit bezüglich der Machtpositionsreduzierung bedeutet auch Gefahr für die Statusposition, da beide Positionen

307 Vgl. T. R. Newcomb: *Autistic hostility and social reality*; in: *Human Relations*, vol. 1, 1947, pp. 69-86

308 Vgl. B. M. Bass; G. Duntzman: *Bias in the evaluation of one's own group, its allies and opponents*; in: *Journal of Konflikt Resolution*, vol. 7, 1963, pp. 16-20; R. und J. Likert: *New ways of managing conflict*, New York etc., 1976

309 Vgl. z.B. K. Aurin: *Andorra - ein psychologisches Modell*; in: E. E. Boesch c.a. (Hrsg.), *Vorurteile, ihre Erforschung und Bekämpfung*, Frankfurt a.M. 1964, S. 95-112

aneinander gebunden sind. Beide Seiten können die zuletzt vorgefallenen Interaktionen, in denen scheinbar gezielt vollendete Tatsachen geschaffen worden sind derart interpretieren, daß eine Machtpositionsreduzierung mit einer Statuspositionreduzierung einhergeht. Der Gegner orientiert sich nicht im mindesten freiwillig an den Handlungen seines Gegenübers, ja er versucht sogar schon des längeren die diese Statusposition stützenden Kompetenzen (Machtquellen) zu erschüttern und damit einhergehend wird auch das Ansehen, der Status der betreffenden Person angegriffen. Kehren wir zur Verdeutlichung der nun gesteigerten Aufmerksamkeit der Konfliktparteien im Hinblick auf ihre Statusposition kurz zu dem uns bekannten Fallbeispiel zurück.

Da Stephanie und Michael einander scheinbar zu Beginn ihrer Beziehung nicht ausdrücklich ungeneigt gegenüberstanden hatten, kann angenommen werden, daß die beidseitigen Interpretationen der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Statuspositonsverhältnisse zu folgernden Emotionen führen, die mit Ärger zu beschreiben sind.³¹⁰ Beide Seiten interpretieren ihre Kompetenzen bzw. Handlungsfreiräume als durch den Gegner ignoriert, fühlen sich dadurch mißachtet und bilden damit einhergehend ein Gefühl des Ärgers aus. Beide Parteien bemerken nun, daß das Selbstbild, das sie nach außen hin durch ihre organisationale Position vermitteln wollen aufgrund des gegenwärtigen Konfliktes in Gefahr zu geraten scheint. Auch der Umgang mit diesen ebenfalls negativ ausfallenden Emotionen fällt den Konfliktbeteiligten scheinbar sehr schwer. Die negativen Gefühle, die sich zusätzlich zu den bisher schon reichlich vorliegenden negativen Emotionen einstellen, können nur schwer unterdrückt werden und äußern sich deswegen immer öfter in bemerkbar unkontrolliertem Verhalten, das sich wie folgt darstellen kann.

Jeder ist nun darauf bedacht durch sein Verhalten das eigene Selbstbild zu verfestigen und attackieren damit gleichzeitig das Selbstbild des Gegners, denn nun wird jede Handlung als feindlich gesonnen interpretiert, weil möglicherweise neue gemachte Erfahrungen mit dem Gegner nicht mehr dazu benutzt werden, um das stereotype Bild das anderen zu korrigieren. Fortan wird nur noch das in die Wahrnehmung aufgenommen, was zum stereotypen Bild paßt³¹¹ und so die emotionale Verunsicherung zu bewältigen versucht. Keine der Parteien vermag sich jedoch mit dem Bild zu identifizieren, das ihr vom Gegner vorgehalten wird. Sie lehnt es ab, bekämpft es und versucht der Gegenseite ihrerseits ihr Feindbild aufzudrängen. Auf diese Weise drängen sich beide Parteien in Rollen, bzw. sie schaffen durch ihr gegenseitiges Verhalten Rollenzwänge, denen sie sich zunehmend schwerer entziehen können, da sie einander durch ihr Verhalten zu eben diesem Verhalten

³¹⁰ Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., S. 108 bzw. die von Kemper übernommene Tabelle Nr. 1.4. auf Seite 44 der vorliegenden Arbeit

³¹¹ Vgl. J. H. Kautsky: *Myth, self-fulfilling prophecy, and symbolic reassurance in the East-West Conflict*; in: Journal of Conflict Resolution, vol. 9, 1965, pp. 1-17

provozieren. Gleichzeitig wird dieses Verhalten dann zum Anlaß genommen, um es bei seinem Auftreten sofort zu bekämpfen.³¹² Jede Partei sieht sich zu diesem Zeitpunkt jedoch lediglich als reagierendes Individuum und nicht als Provokateur solcher Rollenzwänge. Diese Rollenfestlegungen schränken nun im weiteren die Handlungsfreiräume immer stärker ein, was den Konflikt aufgrund der mit entsprechender Situationsinterpretation einhergehenden Emotionsbildung weiter vorantreiben kann.

Charakteristisch für das Verhalten in dieser Phase ist weiterhin, daß nun gezielt nach Lücken in den bestehenden Normen gesucht wird, um der anderen Partei Unannehmlichkeiten zuzufügen. Es treten legale aber unfreundliche Akte auf, die darauf abzielen, das Unbehagen des Gegners zu maximieren und nicht mehr den maximalen Nutzen aus der Auseinandersetzung zu gewinnen.³¹³

Dieses Unbehagen kann z.B. durch gezielte emotionale Verunsicherung hervorgerufen werden. Eine Taktik, um dies zu erreichen, stellt das sogenannte "*dementierbare Strafverhalten*"³¹⁴ dar.

Strafverhalten ist ursprünglich als ein Gleichheitsstreben zu verstehen, das jedoch zu einem Revanche-Streben geworden ist. Gleichheit wird hier zur Kompensation für vermeidliches Unrecht, weil die Parteien dazu tendieren selbst ein Verhalten, das gar nicht als Bestrafung gemeint war, als solche zu bewerten. Das *dementierbare Strafverhalten* stellt nun eine besondere Form des Strafverhalten dar, bei dem sich eine Konfliktpartei derart verhält, daß sie die Gegenpartei gemäß ihrem stereotypen Bild bewertet, anspricht und provoziert und ihr zugleich die Möglichkeit nimmt, darauf feindselig zu reagieren. So kann ein Organisationsmitglied in der Kantine "*aus Versehen*" stolpern und seinem Konfliktpartner das Essen auf dessen Kleidung verschütten. Sogleich entschuldigt er sich betont höflich für dieses "*Unglück*", wobei am Ton merkbar erscheint, daß Entschuldigung und Höflichkeit eine ganz andere Bedeutung haben. Mittels ironischer doppelbödiger Bemerkungen, die sich nach außen hin jedoch oft penetrant genau an Vorschriften und andere Normen halten, wird dann ein Spiel mit den Diskrepanzen zwischen Inhalt und Form etc. getrieben. Mit den Kommunikationswirkungen, die in der dritten Konfliktentwicklungsphase ausgemacht werden konnten, haben die Konfliktparteien nun umzugehen gelernt. Normübertretungen können bei dieser Art des Umgangs miteinander nicht eindeutig belegt und dem Täter zugerechnet werden, obwohl dieser den Effekt seines Handelns beabsichtigt hatte. Nun ist

312 Vgl. P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson: a.a.O., 1968

313 Vgl. S. Siegel, L. E. Fouraker: a.a.O., 1960

314 Vgl. J. Klapprott: *Ärgern und Gekümmertwerden: Subtile Formen der Bestrafung und einige Folgerungen für die Praxis des Strafvollzuges*, in: Gruppendynamik, 1977, S. 271-284 zit. in Friedrich Glasl: a.a.O., S. 242

die Gegenpartei, um dem Gegenüber nicht das stereotype Bild von sich zu bestätigen und sich damit eine Blöße zu geben, darauf angewiesen, gute Mine zum bösen Spiel zu machen und sich möglichst nicht provozieren zu lassen; aber dennoch ist es absehbar, daß diese nun ihrerseits im stillen nach einer Gelegenheit sucht, um des dem Kollegen mit gleicher Münze heimzuzahlen. Soweit dieses Verhalten beidseitig auftritt, kann der Konflikt dann schnell weitereskalieren, weil negative Absichten geleugnet werden und gleichzeitig doch aggressive Gefühle (z.B. der Ärger) ausgelebt werden können, wodurch die Konfliktparteien einander in ihrem weiterhin auftretenden aggressiven Verhalten gegenseitig hochschaukeln können.³¹⁵

Diese Konfliktphase wird aber desweiteren scheinbar noch von Verhalten geprägt, daß darauf aus ist, Unterstützung durch Aussenstehende zu erwirken. Verschiedene Auseinandersetzungen werden darum absichtlich in die Öffentlichkeit getragen, um damit um Sympathisanten zu werben, die das eigene Selbstbild und gleichzeitig das entsprechende Feindbild des anderen für sich übernehmen. Zu diesem Zeitpunkt können dann zu diesem Zweck auch Gerüchte über die Gegenpartei verbreitet werden, die gerade von Mobbingbeteiligten häufig berichtet werden.

Es ist nun ersichtlich, daß zu diesem Zeitpunkt der Konfliktentwicklung nicht mehr die Sachfragen im Vordergrund stehen, sondern zunehmend bewußter die Probleme der gegenseitigen Beziehung bzw. das Problem mit der Persönlichkeit des Interaktionspartners an sich. Die auf beiden Seiten immer stärker empfundene emotionale Verunsicherung, die nun zuletzt die eigene Macht- und Statusposition mit Gewißheit durch den Gegner in Gefahr befindlich vermittelt, könnte nämlich dazu anregen, daß nun der Gegner selbst mit seiner Persönlichkeit zur Zielscheibe der konfliktbehafteten Interaktion wird und zwar deshalb, weil er jetzt in seinem ganzen Wesen als hinderlich empfunden wird. Seine Identität, seine Verhaltensweisen und seine Beziehungen zu Außenstehenden werden nun versucht zu beeinflussen.

Damit würde dann eine Konfliktumleitung zu Tage treten. Soweit die gegnerische Konfliktpartei weiterhin als Gegner angesprochen wird, jedoch nun nicht mehr auf den ursprünglichen Streitgegenstand bezogen, sondern eben z.B. auf persönliche Lebensumstände oder Fähigkeiten etc., so wird dann eine Konfliktumleitung durch Inhaltsverschiebung erkennbar (z.B. wenn Stephanie sich nun in direkten Auseinandersetzungen mit Michael über seinen eventuell vorhandenen Hang zur schlampigen Kleidung streiten würde), die Druck auf die gegnerische Partei ausüben und sein Verhalten in Richtung auf das negative von dem betreffenden Konfliktpartner

315 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 243

vorgezeichnete Feindbild beeinflussen soll.³¹⁶ Allerdings ist den Parteien zu diesem Zeitpunkt noch klar, daß sie bei ihrem Gegner keinen "Gesichtsverlust" provozieren dürfen, denn sie sind ja noch nach wie vor darauf angewiesen beide in der Organisation ihren Lebensunterhalt zu verdienen und deswegen dürfen sie sich keine Fehler erlauben, die sie als unbeherrscht und damit für die Organisation und deren Zusammenhalt als untragbar herausstellen.

Dennoch scheint nun aber die Aufgabe jeder Partei darin zu bestehen, mit den "Eigenschaften" der anderen Partei in irgendeiner Form fertig zu werden, um so den ursprünglichen Konflikt aus der Welt zu schaffen, der nun sogar die eigene Statusposition und damit das eigene Ansehen in der Organisation zu bedrohen scheint. Die diesem Bestreben zugrunde liegende emotionale Verunsicherung, die nun insgesamt auf das Wesen des Gegners zurückgeführt wird, scheint ein Zustand zu sein, der auf Dauer nicht tragbar ist. Kurzfristige emotionale Erleichterung scheinen sich die Parteien nur dadurch verschaffen zu können, wenn sie ihre angestauten Emotionen in emotionsregelminderkontrollierten Handlungen ausleben können. Auf diese Weise werden anscheinend für einen kurzen Zeitabschnitt die Handlungseinschränkungen, die jede Partei mittlerweile ja auch selbst mitverursacht, überwunden. Aber durch die ungewollten Folgewirkungen dieser Kurzschlußhandlungen steigern sie letztlich nur ihr Unbehagen, da sie so wechselseitig neue Kurzschlußhandlungen auslösen. Beide Seiten erleben in dieser Phase die gegenseitige Abhängigkeit sehr stark durch Ärger und Angstgefühle als folgernde Emotionen, die durch sich bestätigende antizipatorische Emotionen verstärkt werden und widersetzen sich dieser Abhängigkeit und diesen Gefühlen zutiefst. Die Ärgergefühle signalisieren jeder Partei zu diesem Zeitpunkt, daß mit der Macht- und Statuspositionsbedrohung eine durchaus überflüssige, vermeidbare Belastung eingetreten ist³¹⁷, die es zu überwinden gilt und die Angstgefühle vermitteln ihrerseits, daß nun ein Selbstwertverlust³¹⁸ droht.³¹⁹ Damit sind diese Angstgefühle nun auf ein scheinbar zur Gewißheit gewordenes und genau definierbares Ereignis gerichtet, daß vorher nur erahnt wurde, wodurch nach wissenschaftlicher Forschung die Angstgefühle nun in Furchtgefühle umzuschlagen scheinen.

316 Vgl. Hans Peter Euler: *Arbeitskonflikt und Leistungsregression im Industriebetrieb*, Düsseldorf, 1973, S. 57 f.

317 Vgl. Madlen Siebert: a.a.O., S. 68, 70 und 76

318 Der Selbstwert scheint verloren zu gehen, weil bisher selbstverständliche Handlungsfreiheiten und damit Macht- und Statusquellen verloren zu gehen drohen, die das Selbstbild der Organisationsmitglieder bisher augemacht haben; vgl. hierzu Peter Becker: a.a.O., S. 313

319 Vgl. Lothar Laux; Hannelore Weber: a.a.O., S. 136; sowie Heinz W. Krohne: *Theorien zur Angst*, 1. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1976, S. 89, sowie Madlen Siebert: a.a.O., S. 71

Aufgrund dieser extrem starken emotionalen Verunsicherung, die nicht endgültig bewältigt werden kann, werden nun auch situationale Statuspositionsverhältnisinterpretationen vorgenommen, die ihrerseits Ärgergefühle produzieren und da auf diese Weise unaufhörlich immer wieder belastende Emotionen entstehen, können diese nun auch nicht mehr nur emotionsregelgeleitet bewältigt werden, sondern führen zu Verhaltensweisen, wie sie soeben geschildert worden sind, die sich gegenseitig aufschaukeln und direkt in die nächste Konfliktphase führen können.³²⁰

Phase 5: Gezielte Gesichtsbeschädigungen

Wie wir soeben gehört haben, wurden in der vorangegangenen Phase von beiden Parteien aufgrund von Interpretationen sozialer Situationen Emotionen ausgebildet, die vermittelt haben, daß der eigene Status, das eigene Ansehen langsam in Gefahr gerät aufgrund der Interaktion mit der Gegenpartei.

Somit erscheint nicht nur die Macht- sondern auch die Statusposition der konfliktbeteiligten Organisationsmitglieder bedroht zu sein, was bedeutet, daß letztlich die gesamte Existenz, alles Wesentliche, was ein Organisationsmitglied ausmacht, worüber es sich zu definieren scheint, in Gefahr erscheint.³²¹ Die hieraus folgende zuvor beschriebene Zunahme der emotionalen Verunsicherung nimmt nun ein derartiges Ausmaß an, daß der Umgang mit diesen bzw. die Bewältigung dieser Emotionen nicht auch weiterhin mehr überwiegend durch Emotionsunterdrückung erfolgen kann. Die emotionale Verunsicherung tritt unablässig mit jeder bisher erfolgten Interaktion wieder auf und staut sich derartig an, daß sie nun langsam immer näher in die Nähe der Existenzängste rückt. Dem Gegner wird von seinem Gegenüber zunehmend unterstellt, daß er ihn in Situationen zu manövrieren versucht, in denen er sich vor den Augen der Öffentlichkeit möglichst selbst vollkommen bloßstellen soll. Diese Gewißheit verdichtet sich immer mehr und somit werden die Verhaltensweisen auf beiden Konfliktparteiseiten immer offener feindselig aufeinander bezogen und interpretiert.

Auf diese Art und Weise können nun leicht immer aggressivere Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, um die Bewältigung der weiter steigenden emotionalen Verunsicherung anzustreben. Der Drang nach Klarheit und Eindeutigkeit im Bereich des Gefühlslebens, der Sicherheit schaffen soll, läßt den Konflikt nun nach anfänglichen Schwellenängsten in die fünfte Konflikteskalationsphase vorantreiben, in dem es nun darum geht, nun ebenfalls

³²⁰ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 243 ff.

³²¹ Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., p. 140

gezielt das Image der Gegenseite zu beschädigen. Der Übergang von Phase vier zur Phase fünf wird als besonders folgenreich empfunden, da die prinzipielle Verworfenheit des Gegners nicht ohne weiteres akzeptiert werden kann, ohne neue Befürchtungen heraufzubeschwören, die eine zukünftig noch härter erscheinende Auseinandersetzungsbeziehungsform erahnen läßt. Aber die vorliegende emotionale Verunsicherung läßt sich nicht länger auf dem Level ertragen, den sie bisher erreicht hat. Sie muß überwunden werden. Es muß etwas geschehen und dabei läßt sich der Übergang in die neue Konfliktbewältigungsphase nicht vermeiden.

Ein treffenderer Ausdruck für die in der neuen Phase angestrebte Art der Konfliktbewältigung findet sich in der gezielten Gesichtsbeschädigung des Gegners. Das "*Gesicht*", stellt nach Goffmann ein soziales Darlehen dar, das jedem Individuum solange zuerkannt wird, wie man sich seiner würdig erweist. Deswegen hängt der eigene Ruf entscheidend von der jeweiligen sozialen Umgebung eines Individuums ab.³²²

Wenn nun in der vorliegenden fünften Konfliktphase gezielte Gesichtsangriffe erfolgen mit dem Ziel dem Gegner einen Gesichtsverlust zuzufügen, dann findet sich hierin ein dramatisches Geschehen. Es führt bei den Konfliktparteien zu einem "*Aha-Erlebnis*", was dazu führt, den Gegner nun als in seinem wahren Wesen durchschaut zu betrachten. Man meint den Gegner demaskiert zu haben. Sobald jemand sein Gesicht in den Augen seiner Interaktionspartner verloren zu haben scheint, muß dessen Identitätsbild grundlegend revidiert werden, was natürlich die gesamte Persönlichkeit in Frage stellt. Deswegen ist jede Partei *eigentlich* darum bemüht, sich möglichst konsistent zu verhalten und darin von anderen bestätigt zu werden. Auf diese Weise bekommt man im sozialen Verkehr das Recht bestimmte Fähigkeiten und moralische Eigenschaften zu zeigen.

Die Beibehaltung der eigenen Identität wird aber nun aufgrund des vorliegenden Konfliktphasenklimas, das von gezielten Gesichtsangriffen geprägt zu sein scheint, unmöglich. Diese Gesichtsangriffe werden aufgrund von negativen folgernden Emotionen erkannt, die bei der Interpretation von Interaktionen zwischen den Konfliktparteien entstehen. Beide Seiten sehen einander nun zunehmend unter einem anderen Blickwinkel. Die Gegenseite scheint die eigene gesamte Existenz zu gefährden und deswegen kann nun nicht mehr davon gesprochen werden, daß die Parteien einander gegenüber Sympathien entgegenbringen. Es erscheint nun durchaus denkbar, daß beide Konfliktparteien zunehmend Antipathien für einander hegen und deswegen führen Situationsinterpretationen zu diesem

322 Vgl. Erving Goffman: *On face-work*; in: *Psychiatry*, vol. 18, 1955, pp. 211-231

Zeitpunkt im Bereich der Macht- und Statuspositionsverhältnisse zur Ausbildung von Emotionen wie Ärger, Angst, Ohnmachtsgefühlen und Rachegefühlen³²³.

Ärger und Angst entstehen als folgernde Emotionen aus Situationsinterpretationen, in denen Gesichtsangriffe seitens des Gegners unternommen werden, weil die eigenen Macht- und Statuspositionsansprüche vom Gegner zunehmend in auffälligerer und brutalerer Form mißachtet werden. Der Ärger verdeutlicht den Widerstand der betreffenden Person, den sie gegen ihre Existenzgrundlagenberaubung (Macht- und Statuspositionsvernichtung) ausbildet und die Angst wiederum verdeutlicht, daß die betreffende Person sich zunehmend weniger dazu in der Lage fühlt, der Machtausübung bzw. dem zu Unrecht ausgeweiteten Handlungsspielraum ihres Gegners gewachsen zu sein.³²⁴

Diese Emotionen verändern sich nun aber zunehmend in extremere Gefühlslagen, weil der Gegner immer mehr als Feind mit negativen vernichtenden Absichten betrachtet wird und ihm deswegen nun auch Antipathien entgegengebracht werden. Es stellt sich nun scheinbar aufgrund der immer weiter ansteigenden Angstgefühle insgesamt dem Gegenspieler gegenüber ein Ohnmachtsgefühl ein, das die eigene Abhängigkeit von diesem verdeutlicht, aber andererseits stellt sich aufgrund der immer weiter ansteigenden Ärgergefühle insgesamt dem Gegner gegenüber auch ein Rachegefühl ein, das den immer stärker empfundenen Widerstand gegen die Fremdbestimmung der eigenen Existenzumstände verdeutlicht.

Diese Rachegefühle werden zunehmend stärker in das Bewußtsein der Interaktionspartner treten, denn in der nun scheinbar immer härter werdenden Auseinandersetzung, die nun zunehmend auf der Gesamtbasis der Existenzgrundlagen der Organisationsmitglieder ausgetragen werden, benötigt jedes Individuum nun eine Energiequelle, die ihre Verteidigungshaltung unterstützt. Die Ohnmachtsgefühle bilden hierbei jedoch noch eine Garantie dafür, daß vorläufig keine illegalen Methoden bei der Selbstverteidigung angewendet werden.

Beide Gefühlslagen, die der Rache- und der Ohnmachtsgefühle, werden während dieser fünften Konfliktbewältigungsphase zusätzlich noch dadurch verstärkt, daß die auch weiterhin entstehenden antizipatorischen Emotionen, als Resultat zukünftiger Beziehungseinschätzungen, immer wieder Bedrohungen und Befürchtungen vermitteln. So wird Stephanie, deren Bemühungen um die Arbeitseffizienz mittlerweile von der Geschäftsleitung mit ihrer Beförderung honoriert worden ist, nun darum bemüht sein, den ihrer organisationalen Existenz zunehmend im Wege stehenden und ihr damit gefährlich

323 Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., p. 104 and 108

324 Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., p. 143

erscheinenden Kollegen Michael aus ihrem Wirkungskreis zu entfernen und zwar auf eine Art, die seinen Gesichtsverlust herbeiführen könnte.

Michael hat Stephanie immer wieder zu blockieren versucht in ihrer Arbeit und durch die ständigen verdeckten Aktionen, die er gegen sie in der Vergangenheit unternommen hat, wenn er z.B. andere Kollegen gegen sie aufgewiegelt hat, hat er auch zunehmend ihren Gesichtsverlust und damit ihre organisationale Existenz in Gefahr gebracht und wird dies wohl aller Voraussicht nach auch in der Zukunft, nach ihrer Einschätzung, weiterhin anstreben. Stephanie wird nun ihrerseits zur gezielten Gesichtsbeschädigung bzw. zum gezielten Gesichtsverlust auf Michaels Seite ausholen und ihn aus seinem bisherigen Büro entfernen. Sie versetzt ihn nun als seine Vorgesetzte einfach in ein weitabgelegenes kleines Büro. Offiziell kann sie diesen Schritt mit ihren formalen Befugnissen rechtfertigen, denn wenn Kollegen den Arbeitsablauf stören, können Vorgesetzte bestimmte Mittel ergreifen, um dies zu unterbinden. Eine räumlich Versetzung Michaels erscheint da nach außen hin nicht unbedingt als ungerechtfertigt, wenn man nur die Erzählung Stephanies kennt. Daß sie aber auf diese Weise ihres Handelns durchaus auf "legaler Weise" versucht, ihre entstandenen Ohnmachts- und Rachegefühle zu bewältigen wird jedoch deutlich, wenn man Michaels Konfliktentwicklungsversion beachtet.

Michael wird nämlich aus seinem Büro und von den Kollegen nicht nur räumlich entfernt, sondern seine Position als Vertrauensperson bei seinen Kollegen wird ihm ebenfalls genommen und einer neu eingerichteten offiziellen Bürostelle mit neuen Kollegen übertragen. Stephanie scheint also gezielt die gesamte organisationale Existenz mit der damit verbundenen Macht- und Statusposition Michaels neu definieren zu wollen. Sein bisheriges organisationales Gesicht, seine Identität werden durch diese Handlungen in Frage gestellt, gleichzeitig wird Michael durch den drohenden Gesichtsverlust stark emotional provoziert, um unkontrolliert zu reagieren und so den angestrebten Gesichtsverlust perfekt zu machen.

Michael muß diese Interaktionsweise von Stephanie seinerseits als einen Angriff auf seine Person interpretieren, denn auch er befindet sich in einer stark verunsicherten emotionalen Lage durch die zuvor mit seiner Kollegin gemachten Erfahrungen. Zuletzt hatte sie ja schon scheinbar versucht, seine Kompetenz und damit seinen Handlungsfreiraum und sein Ansehen (Macht- und Statusposition) in der Organisation anzugreifen, als sie sein selbst fachmännisch installiertes Buchhaltungscomputerprogramm für unzureichend erklärt hatte. Nun da sie ihn auch noch weiterer Funktionen innerhalb der Organisation beraubt, verspürt auch Michael zunehmend Ohnmachts- und Rachegefühle, nicht zuletzt, weil er zukünftig noch gravierendere Beziehungsveränderungen zu Stephanie und damit immer

weiterreichende Existenzbedrohungen befürchtet. Er kann sich gegen ihre noch legalen Handlungsweisen als Vorgesetzte nicht wehren und verspürt seine Abhängigkeit noch um so deutlicher von dieser Frau, da sie ihm gegenüber nun offiziell einen formal erweiterten Handlungsspielraum und damit auch mehr Macht besitzt, als er es ihr jemals hatte zugestehen wollen. Michael scheint sich nun als ausgeliefert zu empfinden, was seinerseits Rachegefühle in ihm aufsteigen läßt. Er bekommt so vermittelt, seine Existenz verteidigen zu müssen und versucht, seinerseits im Rahmen seiner Möglichkeiten als Untergebener, Stephanies Gesicht anzugreifen. Er stichelt gegen sie, verbreitet nun verstärkt Gerüchte gegen sie und macht Dienst nach Vorschrift. Auf diese Weise kann er versuchen, sie emotional zu provozieren, das heißt, sich unangemessen emotional in ihrer Position zu verhalten, wodurch Michael versuchen will, ihre "wahre Identität" offiziell preiszugeben.

Das gleiche versucht Stephanie ihrerseits durch ihre Art des Verhaltens.

Beide Seiten erscheinen nun, zumindest für genaue Beobachter beider Seiten, zunehmend sichtbarer in ihrem Verhalten Emotionen zu bewältigen, die ihre Zusammenarbeit blockieren und nicht unterdrückt werden können.

Die Emotionsarbeit geht scheinbar in Demonstrationsarbeit über; das heißt, daß nun zunehmend größere Diskrepanzen zwischen der inneren Befindlichkeit und den organisationalen feelingrules auftreten und trotzdem muß jede Partei vorerst diese Diskrepanz noch zu vertuschen versuchen, z.B. indem man sich bei seinem Verhalten an formale Strukturen klammert und so die Existenz von Emotionen (z.B. betonte Gelassenheit, Sympathie im Umgang mit dem Gegner) vorgibt, die man nicht wirklich empfindet. Auch hier findet sich nun also Strafverhalten wieder, daß nun gezielt und bewußt eingesetzt wird. In der vorangegangenen Phase wurde dieses Verhalten nur vereinzelt eingesetzt und als solches empfunden, nun aber gehört es zum tagtäglichen Umgang miteinander. Beide Parteien empfinden ihre gegenseitigen Reaktionen auf ihre Interaktion dann als emotional unkontrollierten Ausbruch, der das unbeherrschte und für die Abteilung unbrauchbare Wesen des anderen verdeutlicht.

Stephanie z.B. deutet Michaels Arbeitsweise als völlig starrköpfigen "Dienst nach Vorschrift" und Michael deutet Stephanies Versuche, ihn von den Kollegen abzuschrimen, als enorm überzogene emotionalgeleitete Handlungen. Beide Parteien sind davon überzeugt, daß die jeweiligen Handlungen der Gegenseite dessen wahren Charakter verdeutlichen. Diese vermeintlichen "Charakterzüge" werden von beiden Seiten als störend empfunden und damit auch für die Organisation als hinderlich betrachtet, was nun, ihrer Meinung nach, auch der Umwelt auffallen müßte.

Die Macht- und Statusposition, die der jeweilige Gegner bisher innegehabt hatte und von Ego von anbeginn als unagemessen eingeschätzt worden war, erscheint nun offiziell als unberechtigt aufgedeckt werden zu können und damit erhält Ego die Aussicht darauf, seine mittlerweile schon recht lang anhaltende emotionale Verunsicherung etwas besänftigen zu können.

Aufgrund der sich in dieser Konfliktphase einstellenden Emotionen und dem Umgang mit diesen über bestimmte Verhaltensweisen ergibt sich dann allgemein betrachtet das im folgenden beschriebene Beziehungsklima.

Wie bereits gehört geht es zu diesem Zeitpunkt der Konfliktbeziehung darum, gezielt das Gesicht des Gegners in der Öffentlichkeit zu beschädigen, um so dessen Gesichtsverlust zu bewirken. Dies bewirkt dann letztlich, daß das Persönlichkeitsbild, als Grundlage der bisherigen organisationalen Existenzposition, neu definiert werden muß und über diese Neudefinition wird die betreffende Person dann zu einer *anderen* Person schlechthin. Die Masken fallen gleichsam ab und es zeigt sich, daß die andere Partei von Anfang an ganz anders war. Die Parteien empfinden nun, daß sie eine Täuschung über Bord werfen.³²⁵

Aufgrund dieser neuen Sichtweise des Gegners bilden die Parteien neue Deutungskonzepte voneinander aus und erleben dabei, wie das frühere Verhalten des Gegners im Lichte des neuen Deutungsrahmens plötzlich völlig verständlich und logisch konsistent erscheint. Dadurch verstärkt sich der Eindruck, daß die Gegenseite von vorn herein eine unehrliche Strategie verfolgt habe und sie bisher nur wirksam verbergen konnte.³²⁶ Die Doppeldeutigkeiten der Kommunikation aus der dritten Konfliktstufe werden jetzt im nachhinein wieder eindeutig, weil sie nach dem neuen Deutungskonzept geordnet werden.

Die Erinnerungen werden auf diese Weise so gefiltert, daß sie mit dem neuen Erklärungskonzept übereinstimmen, damit werden dann aber auch positive Erinnerungen völlig überlagert und die besonders negativen Bilder setzen sich nunmehr hartnäckig fest. Somit ändern sich Selbst- und Fremdbild der Parteien mit der vorliegenden Phase der Konfliktbewältigung grundlegend. Beide Seiten sehen sich selbst nur noch als Streiter für das Gute und den Gegner als Verkörperung des Bösen.³²⁷ "Wahnhaftige Identifikationen" liegen nun scheinbar vor.

325 Vgl. H. Garfinkel: *Bedingungen für den Erfolg von Degradierungszereemonien*; in: *Gruppendynamik*, 5. Jg., April 1974, S. 79

326 Vgl. z.B. E. B. McNeil (ed.): *The nature of human conflict*, Englewood Cliffs, 1965

327 Auf diese Weise versucht jede Seite, ihren von dem jeweiligen Gegner bedrohten Selbstwert wieder ein wenig aufzuwerten, um der Konfliktaustragung weiterhin gewachsen zu sein, denn die Konfliktaustragung ist zu diesem Zeitpunkt zum unumgehbaren Bestandteil der individuellen Organisationsexistenz geworden.

Weiterhin versuchen beide Parteien einander ihre Feindbilder aufzudrängen und ein Verhalten des Gegners zu provozieren, das dieses nach außen hin deutlich sichtbar bestätigen soll. Der Gegner wird nun durch und durch mit dem selbstgeschaffenen einseitig ausgerichteten Wahnfeindbild identifiziert.

Nun geht es bei der Konfliktbewältigung zunehmend nicht mehr um die störenden und irritierenden Verhaltensweisen des Gegners, sondern zunehmend um die moralische Qualität der betroffenen Partei schlechthin. Diese Konfliktbewältigungsphase zeichnet sich nun zunehmend durch eine umfassende Ideologisierung aus, wodurch der Konflikt von nun an als eine Sache heiliger Werte erscheint und aus Pflichtgefühl heraus geführt wird. Das zuvor beschriebene Ohnmachts- und Ärgergefühl könnte also durch den speziellen Emotionsumgang der Demonstrationsarbeit auch dazu führen, daß nun zunehmend insgesamt ein Pflichtgefühl entsteht, welches die weitere Konfliktaustragung zu einer höheren Aufgabe macht, die zum Wohle der Organisation ausgetragen werden muß und damit ein wenig die emotionale Unsicherheit abschwächt.³²⁸ Der Feind soll nun zur Raserei gebracht werden, daß heißt er soll emotionale derartig verunsichert werden, daß er durch emotionale Reaktionen selbst seinen wahren Charakter entblößt.³²⁹

Zu diesem Zeitpunkt ist dann also ein grundlegender Vertrauensbruch aufgetreten, der bewirkt, daß von dem jeweiligen Gegner in erster Linie nur noch Negatives erwartet wird. Keiner will dem anderen mehr aufgrund der in der Vergangenheit angewachsenen starken emotionalen Verunsicherung Vertrauen schenken, da man davon ausgeht, daß es mißbraucht werden könnte. Es wird vielmehr erwartet, daß der Gegner den ersten überzeugenden Schritt in diese Richtung tun müßte, weil man selbst in der Vergangenheit zu genüge die eigene Kooperationswilligkeit unter Beweis gestellt zu haben glaubt. Auf diese Weise will sich jede Seite vor erneuten Frustrationen, bzw. emotionalen Verunsicherungen schützen.³³⁰ Gleichzeitig kommt dadurch eine Konfliktbewältigungsstagnation zu Stande, dessen Verantwortung dem jeweiligen Gegner zugeschrieben wird, da sie nicht den ersten Schritt macht.

Das Aha-Erlebnis der Demaskierung bewirkt nun weiterhin, daß bei beiden Parteien ein tiefes Gefühl des Ekels und der Abscheu dem Gegner gegenüber eintreten kann, was letztlich auch eine zunehmende Auslebung negativer Gefühle zu rechtfertigen scheint und damit die Emotionsarbeit ein bißchen erleichtert, da die Emotionsunterdrückung weniger zwingend erscheint.³³¹

328 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 248-250

329 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 252

330 Vgl. P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson: a.a.O., 1968

331 Vgl. H. Garfinkel: *Bedingungen für den Erfolg von Degradierungszeremonien*, a.a.O., 1974

Desweiteren ist jede Partei nun daran interessiert, ihr altes Gesicht wiederzugewinnen, um sich wieder soziale Achtung und Anerkennung zu verschaffen, das heißt, sich wieder die als rechtmäßig beanspruchte Macht- und Statusposition zuzulegen. Das Streben nach sozialer Rehabilitation wird oftmals ein Anliegen erster Ordnung und weckt den Anschein einer Rehabilitations-Besessenheit, die aber verständlich erscheint, wenn man bedenkt, daß beide Seiten nun schon über einen möglicherweise längeren Zeitraum ein starkes Unsicherheitsgefühl mit sich herumtragen, das es zu bewältigen gilt.³³²

Somit scheinen in dieser Phase eine Reihe von verschiedenen Emotionsbewältigungstaktiken vorzuliegen.

Nach außen hin werden diese aus der Emotionsbewältigung heraus entstehenden Verhaltensweisen bei den konfliktunbeteiligten Kollegen zunehmend mit Verständnislosigkeit aufgenommen und man meidet diese Parteien zunehmend. Aber auch ehemalige Sympathisanten der Konfliktparteien können sich nun aufgrund des dramatisch erscheinenden Gesichtsverlustes abwenden.

Im Fall von Michael und Stephanie könnten z.B. die noch stattfindenden direkten Interaktionen merklich von Emotionen geprägt sein, wenn beide Seiten in lauterem und rüderem Ton miteinander umgehen. Dieser Umgang kann von den Kollegen als unsachlich, nichtarbeitsbezogen bewertet werden, als private Streiterei, die die betreffenden Konfliktparteien als weitaus weniger besonnen erscheinen lassen, als man vorher gedacht hatte und aus denen man selbst herausgehalten werden will. Auf diese Weise verlieren die Konfliktparteien dann zunehmend die Möglichkeit, ihre Einschätzung der Konfliktsituationen an Außenstehenden zu überprüfen. Die emotionsgeleitete Wahrnehmung läßt nun die Auffassungsdiskrepanzen zwischen den Parteien größer erscheinen, d. h. die Situationsinterpretationen verlaufen eher in Richtung der Annahme eines Positionsverlustes, als dies objektiv betrachtet nötig wäre.

Beide Parteien sind nun desweiteren auch überwiegend damit beschäftigt, die auf sie selbst gerichteten Gesichtsangriffsversuche durch den Gegner als einen Beweis für seine Immoralität aufzudecken. Die Wege, die sie dabei beschreiten, können sie ihrer Meinung nach jederzeit auf Formalstrukturen zurückführen. Nachträgliche Rationalisierungen des eigenen Verhaltens müssen immer möglich sein, um das, wegen der zuvor stärker emotional gefärbten Verhaltensweisen, verlorene Gesicht von der hierdurch negativ eingestellten Umwelt wieder zurückerhalten zu können.

332 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 251

Abschließend betrachtet, scheint die beiderseits vorliegende emotionale Verunsicherung zu diesem Zeitpunkt des Konfliktes definitiv nicht mehr vollständig bewältigt werden zu können. Denn zwischenzeitlich hat sich das Mißtrauen nach den erlittenen absichtlichen Gesichtsbeschädigungsattacken tief in die Beteiligten eingegraben und wird aufgrund der fortwährend weiterhin entstehenden antizipatorischen Emotion zunehmend geschürt. Die zuvor geschilderten Verhaltensmöglichkeiten vermitteln somit einen Eindruck von der verzweifelten Suche der Konfliktbeteiligten nach einer Möglichkeit, mit ihrer zutiefst erschütterten und zugleich aufreibenden emotionalen Lage umzugehen.

Mit dieser Konflikteskalationsphase wird nun aber auch endgültig die prinzipielle Verworfenheit des Gegners anerkannt, was zur Revidierung der strukturellen Emotionen führen kann. Beide Konfliktparteien müßten nun an einem Punkt in ihrer Konfliktbeziehung angelangt sein, an dem sie ihr Macht- und Statusverhältnis als Orientierungspunkt für ihre gesamte organisationale Beziehung zueinander gezwungenermaßen neu einschätzen müssen. Aufgrund der dem Gegner nun endgültig unterstellten absichtlichen Gesichtsverletzungen, die ihn generell als verwerflich dastehen lassen, kann die Interpretation der damit zusammenhängenden sozialen Situationen (Michaels Dienst nach Vorschrift und seine Gerüchteverbreitung, sowie die durch Stephanie veranlaßte Versetzung Michaels in ein Einzelbüro), die durch den Gegner verursacht erscheint, nicht mehr anders ausfallen, als daß die jeweils eigen Macht- und Statusposition mittlerweile insgesamt unangemessen (insuffizient) erscheint und die des Gegners als überzogen (exzessiv). Damit geht dann die Bildung von strukturellen Emotionen einher, die sich wiederum in Angst und Ärger³³³ ausdrücken, mittlerweile die gesamte Beziehung prägen und damit noch mehr Unsicherheit erzeugen. Jede Seite fühlt sich vollkommen ausgeliefert und meint nun, um nicht tatsächlich die fremdzugewiesene abqualifizierte neue Organisationsposition hinnehmen zu müssen, die einer Identität angepaßt wurde, die man selbst nicht zu besitzen glaubt, den Schritt nach vorne in die nächste Konfliktbeziehungsphase wagen zu müssen.

Phase 6: Drohstrategien

Wie wir soeben gehört haben, wäre es denkbar, daß der Übergang von der fünften zur sechsten Phase der Konfliktbewältigungsentwicklung unter anderem darin begründet sein könnte, daß beide Konfliktparteien nun ihre gesamte Beziehung zueinander neu interpretieren und dadurch zu dem Schluß gelangen, daß sie im Laufe des Konfliktes generell eine neue Macht-/Statusposition zugewiesen bekommen haben, die ihnen

333 Vgl. Übersichtsschema Nr. 1 auf Seite 29 der vorliegenden Arbeit

fremd zugewiesen, unangemessen und damit unakzeptabel erscheint, was ihnen durch strukturelle Emotionen des Ärgers und der Angst (bzw. eher Furcht) vermittelt wird.³³⁴

Die insgesamt empfundene emotionale Verunsicherung scheint sich zu diesem Zeitpunkt nun noch mehr zu steigern, denn der Ärger und die Furcht prägen über die strukturellen Emotionen nun die gesamte Beziehung und werden noch zusätzlich zu den bisher vorliegenden und auch aufgrund von situationalen Interaktionsinterpretationen entstehenden folgernden Emotionen sowie auch antizipatorischen Emotionen ausgebildet, die alle, wie bereits gesehen in Richtung Ärger und Angst (die zunehmend in Furcht umschlagen kann) tendieren und damit ein emotionales Sicherheitsgefühl in dieser Beziehung nicht mehr zulassen. Diese Emotionen müssen nun wiederum in irgendeiner Weise versucht werden zu bewältigen, um damit auch gleichzeitig die auf diese Weise vermittelte Wahrnehmung zu entschärfen, daß die zur Zeit vorliegende Positionsverteilung endgültig und unveränderbar ist. Beide Seiten müssen nun scheinbar darum kämpfen, daß ihr strukturelles Beziehungsverhältnis zueinander nicht endgültig in dem neudefinierten Zustand belassen bleibt. Ihre frühere Identität ("organisationale Position") scheint ihnen genommen und eine unpassende neue übergestülpt worden zu sein.

Michael ist aus seiner Sicht z.B. auf Veranlassung seiner Kollegin Stephanie sehr deutlich nach außen hin als Außenseiter abgestempelt worden, da er ein von seinen Kollegen, mit denen er bisher regen Kontakt als Vertrauensperson gepflegt hatte, weitabgelegenes Einzelbüro bekommen hat und seine Arbeit fortwährend uneingeschränkt Anlaß zur Kritik gibt. Damit erscheint er Stephanie in jeglicher Hinsicht unterlegen und zu ihrem Spielball geworden zu sein, was sie letztlich dadurch zeigt, daß sie ihn komplett aus seinen Handlungsfreiräumen und der damit verbundenen Macht, sowie dem entsprechenden Ansehen (Status) herauszulösen scheint. Somit erscheint Michael überwiegend mit der Verteidigung seiner organisationsrelevanten Fähigkeiten beschäftigt. Aber aufgrund dieser Tätigkeit scheinen Michaels eigentlich organisationsrelevanten und handlungsfreiraumschaffenden Fähigkeiten jedoch selbst kaum noch zur Anwendung zu kommen und damit seine bisherige Organisationsposition insgesamt dauerhaft bedroht und eine neue unangemessene Positionszuweisung unausweichlich, die es zu bekämpfen gilt.

Aber auch Stephanie fühlt sich ebenso von Michael behandelt. Trotz ihrer mittlerweile erfolgten Beförderung und den damit einhergehenden formalen Status- und Machtpositionserweiterungen, können diese letztlich nicht darüber hinwegtäuschen, daß Michael durch ständige Attacken gegen Stephanie deutlich zu machen scheint, daß formale

334 Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 130, bzw. auf S. 29 der vorliegenden Arbeit; sowie Heinz. W. Krohn: a.a.O., S. 89

Befugnisse allein nicht ausreichen, um sich in der Abteilung sicher fühlen und eine unangreifbare Position einrichten zu können. Stephanie kann also ihre Energie nicht uneingeschränkt auf ihre Arbeit lenken, sondern muß zunehmend den überwiegenden Teil hiervon dazu verwenden, um sich mit Michael auseinanderzusetzen, was letztlich bedeutet, daß auch Stephanie sich als Spielball fühlt. Ihr werden fortwährend Handlungsfreiräume und damit Macht und Status genommen, was letztlich auch ihre bisherige Organisationsposition dauerhaft gefährdet, da ihre organisationsrelevanten Fähigkeiten von ihr nun überwiegend nur noch verteidigt werden und über diese Beschäftigung kaum noch angewendet werden können. Demnach erscheint auch Stephanie in ihrer Vorgesetztenposition, zunehmend verunsichert, aus dem normalen organisationalen Alltagsarbeitsablauf abgedrängt und hierdurch ebenfalls Außenseiterzüge anzunehmen.

Beide Seiten scheinen also aufgrund der nun auf allen emotionalen Ebenen vorliegenden Verunsicherung, noch letzte verbleibende Möglichkeiten nutzen zu wollen, um eine Festlegung auf eine als unangemessen eingeschätzte Organisationsposition nicht hinnehmen zu müssen. Damit ergibt sich eine Form der Emotionsbewältigung bzw. Emotionsarbeit, die als Demonstrationsarbeit³³⁵ bezeichnet werden könnte. Beide Konfliktparteien sehen nun, daß ihre persönlichen Gefühlslagen und innere Verfassung mit den feelingrules der Organisation nicht übereinstimmen, die ihrerseits eine beherrschte kollegiale Zusammenarbeit verlangen. Der Umgang mit dieser Diskrepanz kann nun dazu führen, daß beide Seiten einander verstärkt Emotionen vorzutauschen versuchen, die nicht vorhanden sind, wie z.B. Sicherheit, Überlegenheit, Entschlossenheit, worüber sie sich die Wiedererreichung der ursprünglichen organisationalen Position versprechen könnten. Diese Form der Emotionsarbeit könnte dann dazu führen, daß beide Parteien in der Konfliktenwicklung einen Schritt nach vorne machen, über das emotionsorientierte Verhalten, das sie an den Tag legen und damit könnte sich ein neues Beziehungsklima ergeben, daß für diese Konfliktphase charakteristisch sein könnte.

Dieses Klima scheint nun von wesentlich radikaler, emotional geleiteten Einstellungen der Konfliktparteien geprägt zu sein, die nun Gewaltdenken und Gewalthandeln zulassen, was letztlich dazu führen kann, daß verschiedene Drohstrategien von beiden Seiten angewendet werden könnten.³³⁶ Das Drohverhalten kann nun die letzte Möglichkeit darstellen, um den Gegner emotional derartig zu verunsichern, daß dieser sein Handeln doch wieder an seinem Gegenüber ausrichten muß, wie dieser es erwartet, um so die ursprüngliche angemessene Position zurückzuerhalten.

335 Vgl. Klaus Heinemann: Emotionen in Organisationen, a.a.O., S. 29

336 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 257

Die Drohungen werden nun radikal formuliert. Sie sind ultimativ, das heißt, sie stellen die bedrohte Seite vor eine Ja-Nein-Entscheidung, die keinen dritten Weg mehr offen läßt. Die gestellten Forderungen und auch die angedrohten Sanktionen werden explizit formuliert. Damit legen sich die Parteien dann auf die von ihnen in Aussicht gestellten Verhaltensweisen fest und können sich nicht mehr zurückziehen. Nun konfrontieren sich die Konfliktparteien gegenseitig mit derartig massiven Drohaktionen, daß kaum mehr für andere Gedanken Raum ist. Damit wird der Konfliktprozeß um vieles gewaltsamer. Die Drohung der einen Seite provoziert eine Gegendrohung der anderen Seite. Gleichzeitig führen diese Drohmanöver aber auch dazu, daß durch diese Art der Interaktion immer wieder Situationsinterpretationen entstehen, die Macht- und Statusverluste registrieren. Denn wenn der Gegner der gestellten Forderung durch sein entsprechend orientiertes Verhalten nicht nachkommt, scheint er die dann in Aussicht gestellte Sanktion seitens seines Gegenübers nicht zu fürchten.³³⁷ Dies wiederum kann bedeuten, daß beide Seiten mit solchen Situationen einhergehend keine veränderten strukturelle Emotionen ausbilden können, die Sicherheit vermitteln könnten. Hier herrschen weiterhin Ärger und Furcht vor, da das gesamte Beziehungsverhältnis sich in der ungewünschten Form zu verfestigen scheint.

Dies vermitteln aber auch z.B. einerseits weiterhin aus den Drohsituationen heraus entstehende folgernde Emotionen, des Ärgers und der Angst, weil die eigene Macht- und Statusposition immer mehr reduziert zu werden scheint durch die Widersetzung der Gegenseite der ihr gegenüber ausgesprochenen Drohungen und der von ihr sogar entgegneten Gegendrohungen.

Desweiteren können auch Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung dieser Beziehung erfolgen, die ebenfalls durch negative antizipatorische Emotionen begleitet werden. Die negativen vergangenen Erfahrungen, die man mit der Gegenseite gemacht hat und die retrospektiv noch negativer wirken und auch die gegenwärtigen schlechten Erfahrungen, führen dazu, daß beide Seiten ihre Beziehungsverhältnisentwicklung immer pessimistischer sehen, was wiederum immer stärker in die Zukunft gerichtete negative Befürchtungen entstehen läßt.

Die folgernden und antizipatorischen Emotionen bewirken dann zunächst, daß die strukturellen Emotionen nicht positiv umgedeutet werden können, so daß also immer noch Emotionen der Furcht und des Ärgers vorherrschen, die ein furchtvolles, mißtrauisches Klima schaffen.

337 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 258

Diese immer stärker zunehmende emotionale Verunsicherung bewirkt, daß die beiden Parteien sich endgültig nicht mehr realistisch in die Gegenseite einfühlen und einleben können. Die drohende Partei denkt nun nur noch daran, welche Bedeutung die Forderungen und Drohungen für sie selbst hat. Die Auswirkungen auf die Gegenpartei kann sie sich unter diesem Blickwinkel kaum vorstellen. Die bedrohte Partei hingegen sieht nur die eventuellen Schadensfolgen bei Erfüllung bzw. Nichterfüllung der ausgesprochenen Forderungen. Sie meint nur zwischen zwei Übeln wählen zu können. Die taktischen Intentionen der drohenden Partei kennt sie nicht, die ihrerseits bis zu diesem Zeitpunkt wohl eher die Absicht verfolgt, den Gegner durch Entschlossenheit und Glaubwürdigkeit ihrer Drohungen abzuschrecken und Gewaltanwendungen ihrerseits zu vermeiden, um letztlich auf diese Weise zu blenden und zu imponieren und so die ursprüngliche organisationale Position zurückerhalten zu können. Mit diesen Drohmanövern wachsen aber andererseits natürlich auch das Mißtrauen und die Furcht innerhalb dieser Konfliktbeziehung.

Gleichzeitig geraten aber beide Seiten in dieser Phase der Konfliktentwicklung unter erhöhten Streß, denn die ausgesprochenen Drohungen vermitteln unter Druck handeln zu müssen, und dieser Druck führt nun eher dazu, daß sowohl das eigene Verhalten nur unter größten Anstrengungen gut abgewägt, als auch dessen Folgen kaum noch gut überdacht werden können. Auf diese Weise können die Emotionen das Verhalten stärker leiten als bisher möglich.³³⁸

Beide Parteien fühlen sich nun zusehens in die Enge getrieben, da sie ihre Fundamentalwerte einer großen Gefährdung ausgesetzt sehen, weiterhin wenig Zeit verfügbar haben, um eine, ihrer emotionalen Verunsicherung Rechnung tragende, wohlüberlegte Verhaltensweise an den Tag legen zu können und letztlich die Bedingungen und Folgen ihres Handelns kaum vorhersehen können. Es muß folglich mit vielen Überraschungen gerechnet werden, was die Unsicherheit noch zusätzlich erheblich verstärkt.

Die Streitfragen versteifen sich folglich auf den bisher bekannten Bereich und werden starrer. Neue Streitfragen können in dieser zunehmend erstarrten Situation einfach nicht mehr aufgenommen werden. Der auftretende Druck bzw. die auftretende Spannung erfordert nun eine große Frustrationstoleranz auf beiden Seiten. Das Handeln wirkt zusehends panischer, unausgeglichener, überstürzt etc. und entspricht immer weniger der ursprünglichen Identität der Parteien und damit auch ihren früher nach außen vermittelten Organisationspositionen. Dennoch wird von jeder Partei weiterhin deren ursprüngliche

³³⁸ Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 258-259; sowie: Peter Becker: a.a.O., S. 303 f.

Identität als illusionäres Selbstbild übernommen, das es um so fanatischer zu behaupten und verteidigen gilt, je widersprüchlicher es in sich selbst ist.

Das Verhalten der Gegenseite wird nun als besonders aggressiv wahrgenommen und aufmerksam beobachtet. Das eigene Verhalten jedoch erscheint nur als Reaktion auf den Druck, den die Gegenseite verbreitet, und damit trägt dann scheinbar jeweils die Gegenseite die Verantwortung dafür, daß der Konflikt derartig eskalieren konnte.³³⁹

Beide Parteien legen sich nun durch ihre Drohungen in ihrem Ruf öffentlich fest und meinen hiervon nicht mehr abweichen zu können, ohne ihre eigentliche Identität tatsächlich vollkommen zu verlieren.

Die in dieser Phase vorhandenen Furchtgefühle werden nun von beiden Seiten genutzt, indem fortan mit diesen Gefühlen bewußt gespielt wird. Denn beide Seiten wissen, da sie selbst auch bedroht werden, daß man sich als Bedrohter durch ein Ultimatum und eine angedrohte Sanktion eingeengt und festgenagelt fühlt. Es scheint keine anderen Handlungsmöglichkeiten zu geben, als die, die der Gegner vorgegeben hat. Hierdurch wird wiederum die Abhängigkeit vom Gegner und dessen zielgerichteten Vernichtungsabsichten zur Gewißheit, was Furcht entstehen läßt. Diese Furcht kann man nun wiederum aber auch bei dem Gegner hervorrufen, indem man Gegendrohungen ausstößt. Und so wird dann gegenseitig Furcht erzeugt und mit diesem Gefühl experimentiert. Gleichzeitig gilt es aber auch zu beachten, daß die Furcht bei dem jeweils Bedrohten auch dessen Ohnmachtssgefühle verstärken kann, dem er panisch zu entkommen versuchen wird, was wiederum die Verwendung emotionsgesteuerter Strategien (Handlungen) ermöglicht und damit einhergehend auch die Gewaltanwendung in dieser Phase steigern könnte.³⁴⁰

Dem Drohen liegt in dieser Konfliktphase ein paradoxes Denken zugrunde. Die ausgesprochene Drohung soll bezwecken, den Gegner von einem Gewaltstreich abzuhalten. Meistens gehen die drohenden Parteien nämlich davon aus, daß sie Gewalt in Aussicht stellen müssen, um gerade diese Gewalt dem Gegner gegenüber nicht anzuwenden zu brauchen. Wenn diese Abschreckung jedoch wirksam sein soll, müssen die Drohenden auch die unerwünschtesten Reaktionsweisen des Gegners in ihre Sanktion einkalkulieren.

Somit gehen Drohstrategien immer von den ungünstigsten der Möglichkeiten aus, und durch diese pessimistische Antizipation wird letztlich genau die soziale Wirklichkeit heraufbeschworen, die das Abschreckungsmanöver eigentlich verhindern sollte, weil die

339 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 260 f.

340 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 262 f.

Parteien einander überdrohen.³⁴¹ Das heißt, daß beide Seiten davon ausgehen, daß sie Gewaltausbrüche der Gegenseite zu verhindern haben und den Gegner dementsprechend einzuschüchtern und über seinen Handlungsspielraum irrezuführen versuchen müssen, und hierzu bieten sich dann Androhungen eines übersteigerten Gewaltmaßes als Sanktion an.³⁴² Letztlich erscheint es nämlich beiden Seiten so, als wenn sie durch ein möglichst hohes Ausmaß an Schaden, den sie selbst in Kauf nehmen und der um ein vielfaches höher sein kann als der zu erwartende Nutzen aus dem Erfüllen der Forderung, ihrer Drohung eine erhöhte Glaubwürdigkeit verleihen könnte. Allerdings muß darauf geachtet werden, daß die Drohung nicht derartig übertrieben wird, daß sie an Glaubwürdigkeit verliert, z.B. wenn der Droher mehr fordert, als der Bedrohte mit großen Anstrengungen erfüllen kann. Dann könnte die Drohung als ein Alibi für einen Angriff betrachtet werden, der den jeweiligen Gegner zu einem tatsächlichen Gegenangriff verleiten könnte. Nur unter diesem Aspekt der geeigneten Drohstrategieauswahl erscheint es den Konfliktbeteiligten noch notwendig, sich in ihren Gegner hineinzusetzen. Allerdings erfolgt diese Art des Hineinversetzens in den Gegner nicht tatsächlich wirklichkeitsgemäß, denn beide Seiten stellen andere Aspekte aus dem Gesamtkomplex der Drohaktivität in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit. Der Droher konzentriert sich seinerseits darauf, was das Erfüllen der Forderung für ihn bedeutet und für den Bedrohten steht in erster Linie auf dem Spiel, welche Freiheiten er durch die Drohung verlieren könnte. Somit sieht der Droher vorrangig den Nutzen beim Erfüllen seiner Forderung und der Bedrohte die Folgen des Nachgebens.

Der Droher wird sich deswegen, um seine Drohung glaubwürdig darstellen zu können, dazu gezwungen sehen, seine Entschlossenheit dadurch unter Beweis zu stellen, indem er in kleiner Dosierung doch Gewaltanwendungen durchführt. Er will größere Gewaltanwendungen mittels der Drohstrategie verhindern und sieht sich deswegen zu kleineren Gewaltakten gezwungen, um glaubwürdig zu erscheinen. Für den Bedrohten hingegen beweist sich jedoch hierdurch die Aggressionsabsicht des Drohers und provoziert letztlich Gegengewalt. Diese muß jedoch wiederum stärker bemessen sein, wenn sie den Effekt der Gegenabschreckung haben soll und so kann sich die Gewalt ungewollt im Wechselspiel des gegenseitigen Überdrohens steigern.

Der Bedrohte hingegen bemißt die Glaubhaftigkeit und Ernsthaftigkeit des Drohers nach etwas anderen Gesichtspunkten. Er prüft die Sanktionskapazität des Drohers und dessen Bereitschaft, dafür selbst Schaden in Kauf zu nehmen, sowie die Konsistenz von verbalem

³⁴¹ Vgl. D. Senghaas: *Bedrohungsvorstellungen und Drohstrategien in den internationalen Beziehungen unter besonderer Berücksichtigung der Abschreckungspolitik*, in: Papiere des Kolloquiums "Bedrohungsvorstellungen als Faktor der internationalen Politik" der Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung, München, 1970

³⁴² Vgl. J. Niezing: *Afschrikking en crisis-management*, in: Tijdschrift Intermediair, 17 december 1971, zit. bei Fierdrich Glasl: a.a.O., S. 264

und non-verbalem Verhalten des Gegners und zieht aus eigenen Vorurteilen Schlüsse in bezug auf die weiterreichenden Intentionen des Drohers. So wird dann möglicherweise ein höheres Maß an Aggression in das Verhalten des Drohers hineininterpretiert, als es bei diesem tatsächlich gegeben ist.

Aber auch die erwähnte Selbsteinengung der drohenden Partei hat fatale Wirkungen. Denn durch die Forderungsaufstellung einerseits und die Sanktionsvorgaben andererseits erfolgt eine Verhaltensfestlegung auf beiden Seiten der Konfliktparteien. Der Droher läßt dem Bedrohten keine Wahlmöglichkeit bei seiner Verhaltensweise. Andererseits bringt sich aber auch der Drohende hierdurch in Abhängigkeit vom Verhalten des Bedrohten. Er kann sein Verhalten nun ebenfalls wie der Bedrohte als bloße Reaktion auf das Verhalten des Gegners betrachten.³⁴³ Somit scheinen beide Konfliktparteien aneinander gebunden und die jeweils drohende Partei wird immer nur kurze Zeit die Illusion der Macht haben. Die Kontrolle der Konfliktsituation und des mit ihr einhergehenden Gewaltpotentials ist jedoch keiner Partei möglich.

Aufgrund der Tatsache, daß die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage dazu erscheinen, ihre emotionale Unsicherheit (den Ärger und die Furcht) zu unterdrücken, und damit die Emotionen das Verhalten stark mitbeeinflussen können, ist es möglich, daß die Parteien sich in kurzfristiges Ad-hoc-Denken verstricken, den kumulativen Effekt aller Drohungen übersehen, sich vortäuschen, die Situation völlig unter Kontrolle zu haben und trotz immensem Streß noch rational zu handeln, sowie Meinungen auszubilden, wie etwa, daß der Gegner seine Motive nie ändern könnte.³⁴⁴ Im Gesamtbild zeigt sich auf dieser Stufe ein sprunghaftes Anwachsen der Gewalt, das von den Konfliktparteien nicht mehr kontrolliert werden kann. Diese Beziehungsqualität läßt die Ärgeremotionen der Konfliktparteien langsam in Haß umschlagen, der nun die Schädigung des Gegners durch deutlich aggressives Verhalten legitim erscheinen läßt und in entsprechend aggressiven Drohungen und Sanktionsverhalten nach außen gezeigt werden kann.³⁴⁵ Somit wird die Machterlangung, in der nun immer mehr Abhängigkeiten aufzeigenden Phase, immer wichtiger, um die eigene Identität und damit die eigene organisationale Position verteidigen zu können.

Abschließend läßt sich zu dieser Phase außerdem sagen, daß zu diesem Zeitpunkt noch Furchtgefühle vorherrschen, die vermitteln, sich noch vor einer völlig uneingeschränkten

343 Vgl. Th. C. Schelling: *The strategy of conflict prospectus for a reorientation of game theory*, in: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, pp. 203-264

344 Vgl. K. W. Deutsch: *Threats and deterrence as mixed motive games*, in: *The analysis of international relations*, Englewood Cliffs (N.J.), 1968, pp. 124-130

345 Vgl. Madlen Siebert: a.a.O., S. 62

Emotionsausübung im Verhalten hüten zu müssen, da sonst ein noch größeres Gewaltausmaß von Seiten des Gegners befürchtet wird. Gleichzeitig kann das sich nun langsam durchsetzende Haßgefühl, als Folge der scheinbar unendlich anhaltenden emotionalen Verunsicherung und den Gewalthandlungen des Gegners, nicht mehr lange unterdrückt werden, denn die Parteien gelangen letztlich zu der Auffassung, daß sie mit ihrer Drohstrategie nicht wieder zu ihrer ursprünglich beanspruchten Organisationsposition zurückgelangen und damit auch ihr vermißtes Sicherheitsgefühl nicht wieder zurückerlangen können. Die zunehmenden Gewaltakte lassen nun immer wieder als antizipatorische Emotionen die Befürchtung aufsteigen, daß scheinbar nicht nur die bisherige Position in der Organisation in Frage gestellt worden ist, sondern nun zunehmend die *grundsätzliche eigene Existenz* innerhalb der Organisation auf dem Spiel steht. Damit erscheint das Problem zwischen den beiden Konfliktparteien dann nicht mehr miteinander lösbar, weil die andere Partei seinen Gegner komplett vernichten zu wollen scheint. Diese emotionsvermittelte Situationsinterpretation markiert den Übergang zur dritten Hauptphase des hier vorgestellten Konfliktentwicklungsmodells.

Um noch kurz auf das Beispiel von Michael und Stephanie zurückzukommen, läßt sich belegen, daß diese Drohstrategiephase auch in diesem Mobbing-Fall erreicht worden ist. Nachdem die beiden gegen ihren, nach eigener Meinung vorliegenden, Gesichtsverlust nichts unternehmen konnten, tritt auch dieser Konfliktfall in die Drohphase über. Stephanie droht anderen Kollegen gegenüber, Michael fertigmachen, bzw. ihm die Hölle heiß machen zu wollen, wenn er sich nicht grundlegend ändern würde, als er wieder einmal Gesichtsangriffe auf sie gestartet hatte durch Sticheleien sowie Gerüchtevebreitungen gegen Stephanie und die Methode des Dienst nach Vorschrift. Diese Drohung stellt durchaus Gewaltakte in Aussicht. Stephanie sieht ihre Autorität und damit ihre gesamte organisationale Existenz nun durch Michael in Frage gestellt, sich nach außen hin lächerlich gemacht. Sie erkennt, vermittelt durch ihre fortschreitende emotionale Verunsicherung, einen Gesichtsverlust, gegen den sie sich unbedingt zur Wehr setzen muß und als adäquates Mittel erscheint ihr hier eine Drohung angebracht zu sein. Ihre Drohung beantwortet Michael mit einer mehrwöchigen Krankschreibung, die Stephanie wiederum als Gegendrohung betrachtet, denn sie meint daß Michael ihr auf diese Weise zeigen will, daß er sich von ihr nichts sagen läßt und damit droht auch er ihr indirekt nach dem Motto: "Wenn Du mir drohen willst, dann drohe ich zurück, denn entweder Du läßt mir meine bisher angestammte Organisationsposition, oder ich tue für meinen Teil alles dafür, um Dich in deiner Organisationsposition zu behindern, bloßzustellen und letztlich ganz zu beseitigen. Und das bedeutet, daß ich mich zukünftig für dich völlig unberechenbar verhalten werde". Damit drohen beide einander indirekt damit, keine übermäßige Geduld mehr miteinander aufbringen und den anderen so schnell wie möglich aus der Organisation entfernt sehen zu

wollen, was durchaus im weiteren Konfliktverlauf auch die Anwendung von Gewaltakten befürchten läßt.

Der weitere Verlauf dieses Mobbingfalles ist leider nicht bekannt und deshalb die mögliche tatsächliche Gewaltausübung an diesem realen Beispiel während dieser Konfliktphase nicht aufzeigbar.

Es könnte aber natürlich auch möglich sein, daß Michael aus seiner Krankheitsphase gar nicht wieder in die Organisation zurückgekommen ist, denn selbstverständlich bleibt es jedem Organisationsmitglied überlassen, jeder Zeit aus dem Konflikt auszusteigen, wenn es sich diesem nicht mehr gewachsen fühlt.³⁴⁶ Dies könnte hier möglicherweise der Fall gewesen sein, womit dieser Mobbing-Fall dann an dieser Stelle der sich phasenweise entwickelnden Konfliktbewältigung beendet worden wäre.

Zusammenfassung der zweiten, dreigeteilten Hauptphase:

In der zweiten Hauptphase steht nun also nicht mehr das Sachproblem im Mittelpunkt der Auseinandersetzung, sondern die Beziehung zwischen den Akteuren. Das Hauptproblem ist nun die Natur der Gegenpartei, die durch ihre Auffassung, ihr beschränktes und starres Denken und ihre verwerflichen Werthaltungen einer Problemlösung im Weg steht. Es setzt sich die Auffassung durch, daß eine Konfliktlösung mit der anderen Partei nicht mehr möglich ist, zumal die andere Partei ihren Gegner zu vernichten scheinen will. Damit bilden sich immer mehr die Merkmale einer Krisensituation heraus. Der Konflikt wird komplexer, die Fronten werden starrer, und die Parteien räumen sich in ihrer Interaktion gegenseitig immer weniger Zeit zum Reagieren ein.

Während dieser Konfliktphase fallen die konsequenten und antizipierenden Emotionen in den weiterhin auftretenden Auseinandersetzungen zwischen den Konfliktparteien aufgrund von Situationsinterpretationen immer wieder negativ aus und beeinflussen damit langsam die strukturellen Emotionen.

Dies hat zur Folge, daß nun die gesamte Beziehung in einem negativen Licht erscheint, da sie generell von negativen Emotionen, wie Ärger und Furcht, geprägt wird. Diese Emotionen verdeutlichen zunehmend, daß der Gegner verschiedene Strategien anwendet,

³⁴⁶ Allerdings ist so ein "Ausstieg" leider nicht als konsequenzlos zu verstehen. Die betreffenden Menschen scheiden meist aufgrund von psychosomatischen Erkrankungen aus ihrem Arbeitsverhältnis bzw. sogar ganz aus dem Arbeitsleben aus, was zusätzlich zu den gesundheitlichen Problemen auch existentielle Probleme mit sich bringt.

um seinen Konfliktgegner in seinen Handlungsfreiräumen vollkommen zu blockieren und damit dessen gesamte organisationale Existenzgrundlage zu vernichten.

Der Umgang mit diesen negativen Emotionen kann zu diesem Zeitpunkt immer weniger dahingehend erfolgen, daß Gefühle aus dem Verhalten während des Konfliktes herausgehalten werden können. Emotionsbewältigung wird nun nicht mehr durch Emotionsunterdrückung erreicht, sondern durch die Veränderung der Spielregeln im tagtäglichen Umgang der Konfliktparteien miteinander. Nun wird nicht mehr vorwiegend die organisationale Zusammenarbeit ausgehandelt, in der auch vereinzelt auftretende Arbeitskonflikte bewältigt werden müssen, sondern jetzt tritt zunehmend der persönlichkeitsbezogene Konflikt in den Vordergrund der Aushandlungsprozesse der Beteiligten, bei dessen Verhandlungen es nun zunehmend um die Erringung von Sieg oder Niederlage geht. Es bildet sich somit ein eindeutig spürbares Konkurrenzklima heraus.

Nun wird das Verhalten zunehmend durch Emotionen geleitet. Um aber nicht ein nach außen hin durchweg irrational erscheinendes Verhalten an den Tag zu legen, dürfen die negativen Emotionen nicht völlig ungehindert ausgelebt werden, denn dies könnte den Ausschluß aus der Organisation bewirken, weil der Arbeitsablauf auf diese Weise behindert werden könnte, und damit einhergehend würde jede Partei ihre grundlegende Lebensexistenzgrundlage gefährden. Deswegen wird nun eine grundsätzliche Verhaltensstrategieveränderung zu der vorangegangenen Konfliktphase vorgenommen, über die die Interaktionspartner einander nun bewußt zu blockieren versuchen. Nach außen hin halten sich jedoch beide Seiten strikt an formale und damit legitime Machtbefugnisse, wie z.B. der exakten Arbeit nach bestimmten Vorschriften, Bürokratisierung der Arbeitsabläufe, Versetzungsanordnungen etc., die eigentlich dazu bestimmt waren, den alltäglichen Organisationsablauf zu regeln und nun dazu benutzt werden, um den jeweiligen Gegner bewußt zu blockieren. Auf diese Weise kann verschleiert werden, daß beide Parteien dazu geneigt sind, ihre Emotionen bewußt in ihr Verhalten einfließen zu lassen. Das eigene Verhalten wird durch die übersteigerte Vorschriftenbefolgung überrationalisiert und erscheint so gerechtfertigt werden zu können.

Mit anderen Worten ausgedrückt, nehmen die Konfliktparteien nun aufgrund der bisherigen Konfliktverlaufsentwicklung, sowie den damit einhergehenden immer wieder negativ ausfallenden folgernden Emotionen und der ebenso immer wieder erneut auftretenden negativen antizipatorischen Emotionen eine neue Gesamtbeziehungsstruktur wahr, in der die eigene Macht- und Statusposition der Gegenpartei gegenüber als unangemessen erscheint. Deswegen schlagen nun auch schließlich die strukturellen Emotionen in Furcht und Ärger um, was wiederum generell eine immer unüberwindlichere emotionale Verunsicherung

darstellt, die nur über Demonstrationsarbeit im Hinblick auf diese Gefühle und die Diskrepanz zu den feelingrules der Organisation ausgehalten werden kann und letztlich ein stärker emotional geleitetes Verhalten ermöglicht. Dies äußert sich in einem langsam zunehmenden, jedoch vorerst noch subtilen Gewaltausmaß bei der Konfliktbewältigung. Der Konflikt weitet sich in dieser Entwicklungsphase zum sogenannten Mobbing-Phänomen aus, daß sich zunächst für Außenstehende noch unbemerkt ausbreiten kann.

Die Konfliktbewältigungsmethoden, die beide Seiten nun anwenden in Form von Gesichtsbeschädigungen und Drohstrategien, sind gezielt darauf ausgerichtet, den Gegner schwerwiegend emotional zu verunsichern. Er soll für die Umwelt auf unbemerkbare Weise zur Raserei gebracht und zum Herausbrechen seiner Emotionen bewegt werden. Hiervon versprechen sich beide Parteien, daß der jeweilige Gegner durch ein derartiges Verhalten seinen Handlungsspielraum und damit seine organisationale Position in Frage stellt, denn ein solches Verhalten wird in Organisationen allgemein als fehl am Platze betrachtet; es vermittelt Unbeherrschtheit und damit Inkompetenz. Auf diese Weise scheint der Gegner aus dem Weg geräumt werden zu können und der Weg zur eigenen ursprünglich angemessenen organisationalen Macht- und Statusposition wieder frei. Beide Konfliktparteien scheinen sich zu diesem Zeitpunkt lediglich in eine Selbstverteidigungsposition gedrängt zu sehen, aus der heraus sie reagieren aber nicht agieren.

Diese Verhaltensstrategien vermitteln beiden Parteien jedoch zunehmend ihre gegenseitige Abhängigkeit, die Fremdsteuerung, die der Gegner ihnen aufzuerlegen versucht. Deswegen empfinden sie sich zunehmend als Opfer und müssen neue Strategien zur Emotionsbewältigung entwickeln, denn die zu diesem Zeitpunkt vorherrschende emotionale Verunsicherung kann nach wie vor nicht bewältigt werden, da unter den gegenwärtigen Umständen die Erreichung eines dauerhaften (strukturellen) Sicherheitsgefühls unmöglich erscheint.

4.5.3.) Rücksichtslose Gegnervernichtung als offenes Mobbing-Klima:

In der nun folgenden dritten und letzten Konflikt-Hauptphase, die sich wiederum als aus drei verschiedenen Unterphasen zusammengesetzt begreifen läßt, geht es scheinbar um die langsam zunehmende Bewußtwerdung der Parteien, daß es nichts mehr zu gewinnen gibt. Alles, was jetzt noch zählt ist die gegenseitige Aufrechnung des bisher entstandenen Schadens. Die beteiligten Parteien gehen davon aus, daß sie unausweichlich in einen

Abgrund stürzen werden, aber wenn dem so ist, dann wollen sie wenigstens den Gegner mitreißen. Er muß ebenso zu Grunde gehen wie sie selbst.

In dieser Hauptphase erhält nun der gezielte Einsatz von Gewalt in innerorganisatorisch-interpersonalen Konflikten eine zentrale Bedeutung. Diese extreme Stufe der Konfliktbewältigung, die ursprünglich aus Texten zur Konfliktodynamik internationaler Konflikte entwickelt worden ist, dürfte nach Glasls Einschätzung in Organisationen nur selten auftreten, aber die Mobbing-Diskussion zeigt, daß die Mobbing-Beteiligten manchmal bis zur letzten Konsequenz gehen, bis zur "Endlösung, zum Ausrotten und Vertilgen" des Gegners. Wie sich diese letzte Konfliktbewältigungshauptphase gestalten könnte, soll nun dargestellt werden.

Phase 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Wie bereits beschrieben, entwickeln beide Konfliktparteien in der letzten vorangegangenen Konfliktbewältigungsphase langsam einander gegenüber Haßgefühle³⁴⁷, die ihr Handeln immer mehr beeinflussen. Die von der Gegenseite bisher angedrohten und zum Teil auch erfolgten Gewaltanwendungen lassen den Beteiligten immer deutlicher vor Augen führen, daß der Gegner seinen Gegenüber tatsächlich völlig vernichten zu wollen scheint. Situationsinterpretationen bewirken immer wieder das Aufsteigen von Furcht und Ärger als folgernde Emotionen, denn Gewaltandrohungen stellen nun eindeutig einen Anlaß dazu dar, um anzunehmen, daß der Gegner die Handlungsfreiräume seines Gegenüber nicht nur nicht akzeptiert, sondern diese sogar gezielt mit der ganzen dazugehörigen Person zu vernichten gewillt ist.

Damit ist von Handlungsorientierung am gegnerischen Verhalten nicht mehr zu sprechen, Die Machtpositionen und die damit automatisch einhergehende Anerkennung werden nun endgültig gegenseitig aberkannt. Aber dies geschieht durch die Konfliktbeteiligten in einer so radikalen Weise, daß der Gegner nun über keinerlei Existenzgrundlage in der Organisation mehr verfügen soll.

Dieser Zustand, der durch die schon genannten folgernden Emotionen begleitet wird, gibt dann wiederum Anlaß dazu, daß die mögliche eigene Existenzvernichtung für die Zukunft immer deutlicher gesehen wird. Dies läßt immer stärkere Befürchtungen aufsteigen, die durch antizipatorische Emotionen vermittelt werden und letztlich die negativen strukturellen Emotionen, die sich bisher eingestellt hatten, immer wieder unterstützen. Die eigene

³⁴⁷ Vgl. Madlen Siebert: a.a.O., S. 62

Ohnmacht wird nun so intensiv empfunden, daß sich immer stärker Haßgefühle einstellen könnten, wodurch beide Parteien letztlich zur immer uneingeschränkteren Selbstverteidigung ihres organisationalen Überlebens bewegt werden könnten.

Zu diesem Zeitpunkt läßt sich mit diesen Emotionen dann dementsprechend nur noch über die sogenannte Ich-Verteidigungsarbeit³⁴⁸ fertig werden. Das heißt, daß die betroffenen Konfliktparteien nun über diese extremen Gefühle verspüren, daß die Organisation, mit ihrer Erwartung der effizienten Zusammenarbeit ihrer Mitglieder, Anforderungen an die Emotionen und Emotionsexpression ihrer Organisationsmitglieder stellt, die deren inneren Verfassung und persönlichen Gefühlslage extrem widersprechen. Die eigene gesamte Identität, Existenz scheint durch die Erfüllung dieser Anforderung auf's Spiel gesetzt und aufgrund des ohnehin schon völlig durch das Verhalten des Gegners erschütterten Sicherheitsgefühls, erscheint es nun notwendig die Verbiegung der eigenen Identität, der eigenen Existenz mit allen Mitteln zu verhindern. Gewalt kann nun aufgrund des sich immer mehr verstärkenden Haßgefühles und dessen möglichen zunehmenden Einflusses auf das Verhalten in der Interaktion der Konfliktparteien zunehmend sichtbar werden. Durch diese emotionale Lage wird wiederum ein neues Beziehungsklima geprägt und damit der Übergang in eine neue Konfliktphase ermöglicht.

Dieses Klima stellt sich nun wie folgt dar. Das Sicherheitsgefühl der beiden Parteien ist weitgehend erschüttert. Sie neigen nun dazu einander alles zuzutrauen. Deswegen hat nun jede Partei zunächst nur noch die eigene Existenzsicherung vor Augen. Die gegnerische Partei wird in diesem Zusammenhang nur noch als hinderlicher Faktor gesehen, die den Weg zur Problemlösung blockiert. Diese Auffassung der Gesamtkonfliktsituation kann der Existenz des Gegners keinen Platz mehr einräumen. Beide Seiten können sich eine Lösung der bestehenden Gegensätze bei gleichzeitiger Existenz des Feindes nun im Grunde nicht mehr vorstellen. Hierdurch bliebe das Problem an sich ungelöst. Eine gemeinsame Anstrengung mit dem Gegner, im Hinblick auf die Konfliktlösung, widerstrebt den Parteien zutiefst.

Das Feindbild hat sich mit dem Übergang in die siebte Konfliktbewältigungsphase noch einmal entscheidend verändert. Der Gegner wird nicht mehr als Träger humaner Werte bzw. menschlicher Würde betrachtet, die letztlich bei allem Haß noch respektiert werden müssen, sondern beide Seiten erleben einander als verdinglichte, leblose, gefühllose, störende Objekte, die ohne moralische Skrupel manipuliert und nötigenfalls auch vernichtet werden können. Damit hat sich ein größtmöglicher Abstand zwischen den Gegnern aufgetan.³⁴⁹

³⁴⁸ Vgl. Klaus Heinemann: *Emotionen in Organisationen*, a.a.O., S. 30

³⁴⁹ Vgl. A. Mitscherlich: *Die Idee des Friedens und die menschliche Aggressivität*, Eschwege, 1969

Ausdrücklich wird nun davon gesprochen, den Gegner auszurotten, auszutilgen, unschädlich zu machen, mit ihm Schluß zu machen oder eine Endlösung anzustreben, so daß die emotionalgeleitete Wahrnehmung des Gegners über den Haß geprägt zu sein scheint.³⁵⁰ In dieser Konfliktphase steht bei beiden Konfliktparteien nun die Schädigungsabsicht deutlich im Vordergrund.

Nach den Droh- und Gegendrohmanövern haben sich beide Seiten zu Aktionen gezwungen, durch die einander demonstriert werden sollte, daß man noch über Bewegungsspielraum verfügt. Objektiv betrachtet reicht dieser jedoch zur Erreichung der tatsächlich gesteckten Ziele der Existenzsicherung eigentlich nicht mehr aus, weil sich beide Parteien zu stark blockieren. Das hierdurch entstehende Ohnmachtsgefühl schürt den Haß nur noch mehr, was als Antriebskraft betrachtet werden kann, um das Ausgeliefertsein der eigenen Person bekämpfen bzw. sich selbst verteidigen zu können. Der Haß könnte sich dann z.B. im Verhalten der Konfliktparteien darin äußern, daß nun Schädigungsschläge ohne vorherige Ankündigung (Drohung) durchgeführt werden und zwar nun willkürlich gegen alle möglichen Güter des Feindes.

Diese Zerstörungsschläge sind zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine unbegrenzten Vernichtungsschläge, sondern zielen in erster Linie zunächst auf die Sanktionsmacht (-Mittel) des Gegners, der hierdurch entmachtet werden soll und sowohl an deren gegenwärtigen als auch zukünftigen Einsatz gehindert werden soll. Unter diesem Blickwinkel erscheint die Gewaltanwendung also noch begrenzt. Die Möglichkeit der Zerstörung von Gütern des Gegners, die mit dessen Machtmitteln identifiziert werden, bietet den Konfliktparteien zu diesem Zeitpunkt Ersatzbefriedigung. Der auf beiden Seiten aufgestaute Haß kann sich nun durch Zerstörungsakte entladen. So kann man immerhin im Zerstören gegnerischer Güter Machtausübung erleben, wenn man schon keine Macht mehr besitzt, den Gegner derartig zu beeinflussen, daß er ein erwünschtes Handeln an den Tag legt.

Beide Parteien erleben durch das Zerstören nun vermutlich subjektiv denselben Befriedigungswert, wie in den vorangegangenen Konfliktphasen während ihres vergleichsweise harmloseren Macht- und Statusstrebens, aufgrund dessen das gegnerische Verhalten diktiert werden sollte. Der Verlust, den der Gegner erleidet, wird als eigener Gewinn betrachtet und eventuell, ähnlich wie ein Macht- oder Statusverlust des Gegenübers, durch ein Gefühl der Schadenfreude begleitet. Ego scheint, aufgrund seines Haßgefühles, seinen Gegner nämlich so wahrzunehmen, daß dieser eine Macht- und Statusposition durch seine eigene Gewaltanwendung vorzugeben scheint, die ihm nicht zukommt. Soweit diese

350 Vgl. Friedrich Glasl: a. a. O., S. 272

Position jedoch durch Gewaltanwendung in Bezug auf die gegnerischen Machtmittel reduziert wird, wäre es möglich, daß sich bei Ego ein Gefühl der Schadenfreude einstellt und ihm Befriedigung verschaffen könnte.³⁵¹ Gleichzeitig könnte dieses erleichterungverschaffende Gefühl Ego aber auch dazu antreiben, neue Manöver gegen den Gegner zu starten.

In dieser Konfliktphase bietet also scheinbar Schadenzufügung Befriedigung und aufgrund dieser Zerstörungshandlungen vergrößern sich die Gegensätze und Spannungen zwischen den Parteien. Jede Seite versucht nun ihre Kraft zu sammeln, um zu einem empfindlichen Schlag gegen den Feind auszuholen, ihn empfindlich zu verwunden. Auf diese Weise kommt es zu immer gezielteren gegenseitigen Attacken, durch die das Unbehagen (die emotionale Verunsicherung) des Gegners gesteigert werden soll.

Um die Erringung eines Vorteils geht es zu diesem Zeitpunkt nicht mehr. Jede Seite will nur noch ihren erlittenen Schaden dem Gegner gegenüber aufrechnen, diesen über diese Aufrechnung soweit aus dem Weg räumen, daß sie selbst Überleben und in der Organisation weiterhin existieren kann. Im Grunde aber wird jetzt schon langsam deutlich, daß dies nicht zu erreichen ist, weil keine Partei der anderen gegenüber hierzu über das entsprechende wirkungsvollere Machtpotential verfügt, und deswegen wird immer stärker die Bereitschaft ausgelöst, selbst schmerzhafteste Macht- und Statusverluste in Kauf zu nehmen, wenn man nur die Gewißheit haben kann, daß bei der angestrebten Schadenzufügung auf der Gegenseite, diese einen noch um einiges größeren Schaden erleidet, als man ihn selbst bei der bisherigen Konfliktbewältigung erlitten hat.³⁵²

Die Schadenfreude wertet nun also möglicherweise die Wahrnehmung der Konfliktparteien um, indem der Verlust des Gegners zum eigenen Gewinn deklariert und damit das Bestreben der möglichst größeren Unannehmlichkeitenschaffung beim Gegner (emotionale Verunsicherung des Gegners) zum Ziel des eigenen Handelns wird. Noch aber geht es nicht vordergründig um die totale Vernichtung des Gegners, sondern um das eigene Überleben.

Typisch für den Verlauf dieser Konfliktphase scheint es weiterhin zu sein, daß die Interaktion monologische Züge annimmt. Die Parteien tragen den Reaktionen des Gegners keine Rechnung mehr, so daß weniger feindselige Reaktionen nicht mehr zu einer Minderung des Gewaltniveaus führen können. Der Haß aufeinander scheint blind zu machen und zu bewirken, daß eine bewußte Vernichtung der gegenseitigen Rückmeldungskanäle stattfindet.

351 Vgl. Theodore Kemper: a.a.O., S. 110 (siehe Seite 45 der vorliegenden Arbeit)

352 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 273 f.

Zu diesem Zeitpunkt ist es dann auch nicht mehr möglich, geltende organisationale Normen und Werte zu beachten. Sie werden angegriffen oder völlig mißachtet und damit einhergehend kann das Verhalten nun auch zunehmend weniger von organisationalen Emotionsregeln kontrolliert werden.

Die Gewaltanwendung kann nun immer weiter eskalieren, weil die Emotionen aus der nun panisch anmutenden Ich-Verteidigungshaltung der Parteien heraus ungehinderter Einfluß auf das Verhalten nehmen können. Aufgrund der Gewaltausbrüche werden beide Seiten ihren Haß immer weiter steigern, dieser wiederum wird die Gewalthandlungen verschärfen, angetrieben durch vereinzelt sich einstellende Schadenfreudegefühle, die den erfolgreichen Gewalthandlungen dem Gegner gegenüber folgen. Auf diese Weise findet sich sehr schnell der Übergang in die nächste Stufe der Konfliktbewältigung.

Phase 8: Zersplitterung

In dieser Phase werden die Vernichtungsaktionen noch um vieles heftiger. Nun gilt es die gesamte Existenz des Gegners schlechthin zu vernichten, den Gegner völlig zu zersplittern. Fortan werden jegliche Spuren oder Zeichen von Vitalität angegriffen.

Aber bei aller Gewaltanwendung hält die Parteien noch ein Gefühl davor zurück, der Gewaltanwendung völlig zügellos nachzugeben. Sie fürchten nämlich auf diese Weise ihr eigenes Überleben in der Organisation in Gefahr zu bringen³⁵³; denn letztlich kann die Organisation (vertreten durch hierarchisch höher angesiedelte Organisationsmitglieder), durch die erregte Aufmerksamkeit, die solche Konflikte auf sich ziehen, ihrerseits dazu anregt werden, die vorliegende Situation zu interpretieren. Ein derartiges scheinbar unkontrollierbares Benehmen in untergeordneten Organisationsebenen könnte die Macht- und Statuspositionen dieser Organisationsmitglieder wiederum bedrohen, ihre Autorität untergraben und auf diese Interpretation hin könnte sich wiederum eine emotionale Verunsicherung einstellen, aus der heraus die Entfernung mindestens einer oder beider Parteien veranlaßt werden könnte. Demnach gilt es für die unmittelbaren Konfliktparteien die Ausübung ihrer Gefühle nur so weit bzw. auf eine Weise zuzulassen, die nicht für die relevanten übergeordneten Hierarchiestufen der Organisation wahrnehmbar sind, sondern lediglich in aller Deutlichkeit für den betreffenden Gegner zu spüren sind, was einen ganz typischen Charakterzug des Mobbings beschreibt.

353 Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 276 ff.

Phase 9: Gemeinsam in den Abgrund

Für die Konfliktparteien ist es außerordentlich schwierig, den Konflikt auf der vorangegangenen Eskalationsstufe wirksam begrenzen zu können. Durch die Totalisierung der eingesetzten Gewalt werden zusehens alle Brücken zueinander unwiederbringlich abgerissen. Der immer wieder durch die Gewaltakte entstehende Haß läßt nun beide Parteien völlig erblinden und verleiht dem Verhalten einen derartigen emotionalen Schub, daß die Gegner nun alle Knöpfe ihrer Vernichtungsmaschinerie gleichzeitig drücken.

Allerdings wird dieser Vernichtungskrieg nun *derartig totalisiert, daß beide Parteien keinen Unterschied mehr zwischen ihrem Gegner und ihrer neutralen Umwelt machen*. Sie schlagen nun besinnungslos um sich, weil sie ihr Haß in ihrer Wahrnehmung derartig einseitig werden läßt, daß sie meinen, unaufhaltsam einem Abgrund entgegenzutreiben und somit auch ihre Existenz in der Organisation nicht mehr retten zu können. Die einzige Möglichkeit mit diesem Haß umgehen zu können scheint darin zu bestehen, ihn vollkommen in rücksichtslosen Gewaltakten auszuleben. Auf diese Weise verschaffen sich die Parteien die Genugtuung, daß sie im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund reißen können, und das er mit ihm selbst zugrunde gehen muß. So kann noch einmal über den Gegner triumphiert werden, weil man seine Chance auf das Überleben ebenfalls zerschlagen konnte.

Zusammenfassung der dritten, dreigeteilten Hauptphase:

Damit wird deutlich, daß die dritte Hauptphase des Konfliktbewältigungsmodells von sehr stark ausgeprägten Emotionen geprägt zu sein scheint, aufgrund derer die Konfliktbewältigung beider Interaktionspartner sehr schnell eskalieren kann.

Beide Parteien sehen nun, aufgrund ihres durch Gewaltakte der Gegenseite zutiefst erschütterten Sicherheitsgefühls, generell ihre Existenz innerhalb der Organisation zunehmend als gefährdet an, was sie mit Haß erfüllt. Diese Emotion nimmt zunehmend auf die Handlungen der Parteien in der Weise Einfluß, daß diese immer stärker gewaltvollere Taten aneinander ausüben, deren Tendenz, nicht zuletzt durch aufkommende Schadenfreude bei erfolgreich verlaufenden Gewaltakten, noch verstärkt wird. Letztlich wird dann nur noch versucht, den eigenen durch den Gegner erlittenen Schaden mit diesem aufzurechnen, und zwar in der Form, daß man versucht, ihm mindestens genau soviel wenn nicht noch größeren Schaden zuzufügen, ganz gleich, wie dieser sich seinerseits voraussichtlich rechnen wird.

Somit scheinen die folgernden, antizipierenden und strukturellen Emotionen nun zunehmend das bisher noch überwiegend recht reflektiertererscheinende Verhalten zu blockieren und zu dominieren. Ziel der nun von beiden Parteien auszuhandelnden Spielstrategie der Schadenaufrechnung ist es, dem Gegner Schaden zuzufügen, um den selbst empfundenen Haß und das lähmende Ohnmachtsgefühl abzureagieren und auf diese Weise den eigenen erlittenen Schaden zu rächen.

Das zu diesem Zeitpunkt umfangreich vorliegende Ausmaß an negativen Emotionen vermittelt nun zunehmend den Eindruck unter Zeitdruck zu geraten, da das Bedürfnis nach positiven Gefühlen, wie z.B. einem Sicherheitsgefühl, stark zunimmt. Länger anhaltende Haß- und Furchtgefühle scheinen zu belastend zu sein, als daß sie zu einem hinnehmbaren Dauerzustand werden könnten. Solange der Gegner in der Organisation jedoch noch existiert, können der Haß und die Furcht aber scheinbar nicht dauerhaft bewältigt werden. Dies erscheint zunehmend nur durch dessen organisationale Vernichtung erreichbar. Der ursprüngliche Konflikt ist nun definitiv nicht mehr relevant.

Nun gibt es in dieser Auseinandersetzung nichts mehr zu gewinnen. Alles was jetzt noch von Bedeutung zu sein scheint, ist der Vorsatz, den jeweiligen Gegner Schritt für Schritt zu zerstören. Zunächst meint jede Partei, diese Konfliktbewältigungstaktik selbst überleben zu können, und dieser Vorsatz zwingt beide Seiten zunächst noch zum Einsatz "gemäßigterer Vernichtungsmittel".

Da dieses Vorhaben aber nicht erfolgreich ist, wird letztlich immer wieder versucht, dem Gegner blindlings nur noch größeren Schaden zuzufügen, als man ihn selbst erlitten hat. Die Konfliktparteien wollen sich nun scheinbar gegenseitig gewaltsam vollkommen zerstören, was die von Mobbing-Betroffenen oftmals als letzte Konfliktaustragungsstufe im Mobbing-Prozeß beschreiben. Diese Gewaltaktionen schüren jedoch den Haß und die Ohnmachtsgefühle immer mehr, so daß auch letztlich das Verhalten aus dieser emotional unerträglichen Situation heraus immer gewaltvoller werden kann.

Aufgrund der sich aber nun langsam einstellenden Erkenntnis, daß innerhalb des vorliegenden brutalen Konfliktes nichts mehr gewonnen und damit einhergehend auch das eigene organisationale Überleben nicht erreicht werden kann, ist es dann möglich, daß die den Konflikt begleitenden negativen Gefühle immer direkter, ursprünglicher und durch Emotionsregeln unberührter im wachsend aggressiven und gewaltsamen Verhalten der Parteien zum Vorschein kommen. Da die eigene organisationale Existenz verloren erscheint, kann nun nichts mehr verloren gehen, und damit können Emotionen nun ausgelebt werden. Die individuelle Emotionsbewältigung erfolgt nun nicht mehr in erster Linie an

allgemeingültigen Emotionsregeln orientiert, sondern daran, welche Verhaltensweisen es dem einzelnen Organisationsmitglied erlauben, seine nun extrem negativen Gefühle nach außen hin "abzureagieren".

Übersichtsschema Nr. 5

Das Mobbing-Prozess-Phasen-Modell*

Ausgangssituation: Entspanntes Beziehungsklima aufgrund von strukturellen Emotionen, die Sicherheit und Glück vermitteln und damit einhergehend eine gesicherte organisationale Macht- und Statusposition.

I.) Konfliktverfestigung als Mobbing-Voraussetzung

- 1 Verhärtung
- 2 Polarisation
- 3 Taten

II.) Zunehmend bewaffneter Selbstverteidigungsanzwang als unterschwelliger Mobbing-Beginn

- 4 Sorge um das Image

- 5 Gezielte Gesichtschädigung

- 6 Drohstrategie

III.) Zunehmend rücksichtlosere Gegnerverwichtung als offenes Mobbing-Klima

- 7 Begrenzte Vernichtungsschläge

- 8 Zersplitterung

- 9 Gemeinsam in den Abgrund

*) Das Mobbing-Prozess-Phasen-Modell ist von Friedrich Glasl's Konfliktkalitonsstufenmodell abgeleitet worden; Vgl. Friedrich Glasl: a.a.O., S. 218f.

I.) Konfliktverfestung als Mobbingvoraussetzung:

Standpunkte verteidigen zuweilen, prallen aufeinander. Dies vermittelt die entstehenden folgernden Emotionen (Ärger und Angst); sie bewirken eine emotionale Verunsicherung, weil in vereinzelten sozialen Situationen Machtpositionsverluste ausgemacht werden. Der Emotionsgang führt vorläufig zu einer Emotionsunterdrückung und ermöglicht einen noch rationalen Umgang der Parteien miteinander. Auf diese Weise können jedoch die folgernden Emotionen nicht endgültig bewältigt werden und es entsteht langsam eine gereizte und gespannte Atmosphäre, die die Voraussetzung zum Übergang in die nächste Konfliktphase darstellt.

2
Polarisation

Die Ausbildung der negativen folgernden Emotionen reißt nicht ab. Das Unsicherheitsgefühl nimmt ein immer größeres Ausmaß an, weil immer häufiger situationaler Machtverluste registriert werden. Die Emotionsarbeit bewirkt ein entschiedeneres Auftreten bei den immer wieder auftretenden Auseinandersetzungen. Nun werden nach und nach Taktiken bei der Konfliktaustragung angewendet. Diese Taktiken lassen die auftretenden Auseinandersetzungen langsam rigoroser werden und ermöglichen den Übergang zu Phase 3.

3
Toten

Es stellen sich zusätzlich zu den bisher negativ ausgefallenen folgernden Emotionen antizipatorische Emotionen (Befürchtungen) ein, die langsam erahnen lassen, daß auch zukünftig mit Machtverlusten in der vorliegenden sozialen Beziehung zu rechnen sein wird, und somit befürchten beide Parteien einen langfristig andauernden Machtverlust. Die nun erfolgende Emotionsarbeit ist nicht mehr darauf ausgerichtet, die Problemlösung innerhalb der Konfliktbeziehung anzustreben. Vorwiegend wird nun angestrebt die jeweils eigene emotionale Verunsicherung zu bekämpfen, was dann zum Ausdruck kommt, daß die Auseinandersetzungen nun zunehmend durch die Schaffung von vollendeten Tatsachen gekennzeichnet erscheinen.

II.) Zunehmend bewußter Selbstverteidigungszweck als unterschwelliger Mobbing-Beginn:

4
Sorge um das Image

Die emotionale Verunsicherung läßt nicht nach. Es entstehen weiterhin negativ zu bewertende folgernde und antizipatorische Emotionen, die nicht bewältigt werden können. Die antizipatorischen Emotionen treffen nun allerdings auf Interaktionsergebnisse, die die angenommenen Befürchtungen zu bestätigenden scheinen. Hierdurch wird nun vermittelt, daß die eigene Machtposition tatsächlich längeranhaltend in Gefahr geraten zu sein scheint. Hierdurch wird ein Multiplikatoreffekt in Hinsicht auf die negativen folgernden Emotionen bewirkt. Ärger und Angst verstärken so die emotionale Verunsicherung beider Parteien. In diesen emotionalen Klima kämpfen beide Seiten nur noch um Sieg oder Niederlage. Der eigentlich ursprüngliche Konflikt ist vergessen. Die soziale Beziehung der Parteien wird nun zum Problem. Die Auseinandersetzungen werden zunehmend härter, da die Emotionen über die Emotionsarbeit nicht mehr so leicht unterdrückt werden können. Nun verteidigen beide Parteien zunehmend stärker ihr Selbstbild und legen dem Gegner gegenüber ein demontierbares Strafverhalten an den Tag, weil sie nun auch ihre Standsposition in Gefahr sehen und über dieses Verhalten den Gegner dazu bringen wollen, in aller Öffentlichkeit seine Handlungen dem abgelehnten Feindbild von sich selbst anzumahnen. Dieses Ziel kann aber auch durch die gezielte Verbreitung von Gerüchten verfolgt werden. Dieses emotionsgeleitete Verhalten kann sich nun zwischen den Parteien hochschaukeln und in die nächste Konfliktphase führen.

5
Ziele
Schädigung

Macht- und Statusposition scheinen nun deutlich erkennbar langfristig durch die Gegenpartei in Gefahr zu sein und die diese Situation vermittelnde emotionale Vernachlässigung, die zunehmend durch Ohnmachts- und Rachegefühle geprägt erscheint, bewirkt, daß beide Seiten ihrem jeweiligen Gegner ihrerseits nun mit gezielten Gesichtsausdrücken begegnen. Das wahne Ich des Gegners soll öffentlich aufgedeckt werden, den man zu durchschauen glaubt.

Jede Partei versucht jedoch sich selbst zu rehabilitieren.
Der Gegner wird generell als verschlagen erkannt und damit muß nun zwingend eine Neueinschätzung der sozialen Beziehung zwischen den Parteien stattfinden.
Die strukturellen Emotionen, die die Ausgangssituation bewertet hatten, ändern sich nun allmählich ebenfalls in belastender negativer Weise in Richtung von Ärger und Angstgefühlen, da die Beziehung insgesamt umbewertet wird.

6
Drohstrategie

Die Beziehungsinterpretation aufgrund der nun entstehenden strukturellen Emotionen vermittelt beiden Seiten, daß sie generell eine neue Macht-/Statusposition zugewiesen bekommen haben.

Die gesamte Beziehung wird nun von negativen Emotionen geprägt.
Die Emotionsarbeit muß dieser extremen Vernachlässigung nun dadurch entgegenwirken versuchen, indem über sie die neu zugewiesene Identität von der jeweils betreffenden Partei abzuwenden versucht wird. Dies macht nun Gewaltgedanken und Gewalttendenzen möglich, die Haß erzeugen und damit eindeutig Antipathien zwischen den Interaktionspartnern belegen. Drohungen und Gegendrohungen werden angewendet. Beide Seiten spielen fortan mit den Unsicherheitsgefühlen des Gegners. Die noch vorhandenen Ängste verhindern jedoch vorläufig eine völlig uneingeschränkte Emotionsausübung.

III.) Zunehmend nichtichtlosere Gegeneinwirkung als offenes Mobbingklima:

7
Begrenzte
Verwundungsschläge

Der aus dem Ärger entstandene Haß aus der Vorphase steigt weiter an. Beide Seiten verspüren nun, daß sie die fremdzugefügte organisationale Existenzverleugung abwenden müssen, um in der Organisation überleben zu können.
Die Emotionsarbeit endet immer häufiger in vorläufig noch begrenzten Zerstörungsakten, die zunächst auf die Machtmittel der Gegner begrenzt bleiben. Verluste der Gegenseite werden als eigener Gewinn verbucht und vermitteln Schadenfreude, die, bei der weiteren Konflikteskalation, als vorantreibender Faktor betrachtet werden kann.

8
Zersplitterung

Die Schadenfreude der Vorphase läßt die Gewaltanwendungen immer heftiger werden.
Allerdings empfinden beide Konfliktparteien noch eine gewisse Furcht davor, durch völlig unkontrolliertes Verhalten, ihr eigenes Überleben in der Organisation zu gefährden und deswegen kann die Emotionsarbeit ein völlig unkontrolliertes, gefühlsgeprägtes Verhalten noch verhindern.

9
Gemeinsam in
den Abgrund

Die eingesetzte Gewalt läßt den Konflikt weiter eskalieren. Der zunehmende Haß macht beide Parteien blind in ihrer Wahrnehmung. Sie schlagen nun besinnungslos um sich. Es gibt keinen Weg mehr zurück. Es kommt zur totalen Konfrontation.
Der Umgang mit den Emotionen führt zur uneingeschränkten Gegeneinwirkung zum Preis der Selbstvernichtung.

4.5.4.) *Schlußbetrachtung*

Insgesamt betrachtet scheint die Mobbingprozeßentwicklung also mit zunehmender emotionaler Verunsicherung, aufgrund zunehmend intensiver empfundener negativer Emotionen, einherzugehen. Die Empfindung und der Umgang mit dieser Art von Emotionen scheint theoretisch als ein Faktor begriffen werden zu können, der der Konfliktbewältigung zwischen den betreffenden Interaktionspartnern die Dynamikanstöße verleiht, durch die sich das mobbing-typische feindselige Verhalten von Organisationsmitgliedern herausbilden kann. Damit ist es nach der vorangegangenen Analyse der inneren Dynamik des Mobbing-Phänomens möglich, das Mobbing als eine Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung zu begreifen.

Es muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die zuvor beschriebene Verlaufsform des Mobbingprozeßphasenmodells in der Realität sicherlich noch fließendere Übergänge zwischen den einzelnen Konfliktbewältigungsphasen aufweist, als dies in diesem theoretischen Modell beschrieben werden konnte. Außerdem erscheint es auch möglich, daß die Konfliktparteien jederzeit durchaus zu dem Entschluß gelangen können, sich aus diesem Konflikt zurückziehen zu wollen, soweit sie die mit jeder Phase stärker zunehmende emotionalangespannte Lage nicht mehr ertragen können. Ebenso aber kann sich diese Konfliktbewältigungsstrategie auch über mehrere Jahre dahinziehen. Ein ausschlaggebendes Kriterium für den Verlauf des Mobbing-Phänomens scheinen also letztlich gewiß die emotionalen Lagen der Konfliktbeteiligten zu sein.

Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß die Art der vorangegangenen Betrachtung des Mobbing-Phänomens bewußt nicht die Absicht verfolgt hat, "mobbingbetroffene" Menschen *grobrastrig* in Täter und Opfer einzuteilen und den Menschen, die sich als Mobbing-Opfer fühlen, zuzurufen, daß sie sicherlich persönlichkeitsbedingt selbst schuld seien an ihrer Situation. Diese Arbeit fragt nicht nach "*dem Schuldigen*" bzw. versucht nicht, "*die Schuldfrage*" zu klären, da dieser Blickwinkel mit Sicherheit keine Ansatzmöglichkeit bieten würde, um sich nutzbringend mit "*Mobbing*" auseinandersetzen zu können.

Die vorliegende Arbeit versucht hingegen eine Betrachtungsweise einzunehmen, die dazu anregen soll, "*Mobbing*" als einen Entwicklungsprozeß zu betrachten. Es gibt sicherlich viele verschiedene Faktoren, die diesen Prozeß in Gang setzen. Einer dieser Faktoren könnte jedoch, nach der zuvor angeführten Analysebetrachtung, in den Emotionen gesehen werden. Mobbing könnte als eine interaktive Form der emotionalgeleiteten Konfliktbewältigung betrachtet werden, wodurch ein erster Schritt in die Richtung unternommen wird, die innere

Dynamik dieses Phänomens zu erfassen. Hinter dem Schlagwort "Mobbing" verbirgt sich zunächst scheinbar eine lange Kette bewegender Einzelschicksale, die tieferblickend betrachtet jedoch sozialstrukturelle Gemeinsamkeiten aufzuweisen scheinen.

Menschen verorten sich, wie zuvor beschrieben, in ihrem sozialen Umfeld über Emotionen, und darüber hinaus wird ihr Handeln bzw. Verhalten unter anderem auch über eben diese Emotionen beeinflusst. Somit dürfen die Emotionen als ein wesentlicher Einflußfaktor im alltäglichen Leben nicht unterschätzt werden. Dies läßt sich z.B. auch bei der Austragung von Konflikten beobachten. Wenn man versucht, Konfliktsituationen dahingehend zu analysieren, welche Gefühle bestehende Situationsumstände bei allen beteiligten Personen auslösen, wie sich diese Gefühle auf deren Verhalten auswirken und welche Wechselwirkungen daraufhin zwischen den Beteiligten entstehen können, so ist ein möglicher Ansatzpunkt gefunden, um annähernd nachvollziehen zu können, wie Menschen wahrnehmen und warum sie bestimmte Handlungen ergreifen. So werden systemische Sozialstrukturzusammenhänge deutlich und es kann gezielter nach Ansatzmöglichkeiten gesucht werden, um mit diesen Strukturen umzugehen und Konflikteskalationspotentialen zu begegnen. Vielleicht kann die vorliegende analytische Betrachtung des Mobbing-Phänomens unter diesem Aspekt jenen Menschen als Anregung dienen, die sich mit dem regulierenden Eingreifen bei Mobbing-Fällen beschäftigen.

Somit sollte diese Arbeit aufgrund der Thematisierung von Emotionen im Zusammenhang mit Mobbing einen Beitrag dazu leisten, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für die hinter dem Mobbing-Phänomen stehenden verschiedenen, katalytisch wirkenden, systemischen Bedingungen zu wecken, die dieses Phänomen voranzutreiben scheinen. Es sollte ein Ansatz für ein detaillierteres "Prozeßmodell" erarbeitet werden, als es bisher existiert, und eventuell kann hierüber zu nachfolgenden Arbeiten angeregt werden, die den vorliegenden Modellansatz um weitere relevante Faktoren erweitern werden, in der Absicht, so letztlich der sozialen Wirklichkeit möglichst nahe zu kommen.

Außerdem ist bei dem in dieser Arbeit vorliegenden Modell nicht davon auszugehen, daß es die Wirkung des Faktors der Emotionen völlig erschöpfend dargestellt hat, zumal die Emotionen an sich schon ein sehr umfangreiches Themengebiet darstellen. Wir kennen zur Zeit nur einen Bruchteil der möglichen existenten Emotionen und deren Wirkungsweisen, und deswegen sollte auch dieser Prozeßmodellfaktor zukünftig durchaus zu einer noch differenzierteren Darstellung anregen können, sobald die Forschung im Hinblick auf die Emotionen weiter vorangeschritten sein wird als bisher.

Gleichzeitig erscheint mir anhand dieses Modells auch ein Anstoß dafür gegeben zu sein, die Relevanz der Emotionen in Organisationen nicht nur als ein gut kontrollierbares Instrument zu betrachten, das sich zum Zwecke der Gewinnoptimierung in Organisationen uneingeschränkt kommerzialisiert benutzen läßt, um die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander oder zu Kunden optimal funktional zu gestalten.³⁵⁴ Menschen lassen sich und ihre Fähigkeiten nicht bis zur letzten Faser gewinnbringend benutzen und vermarkten. Da helfen auch keine entsprechend ausgerichteten Organisationsnormen.

Die Emotionen sollten meiner Meinung nach viel eher als ein individuelles sensibles Element mit kreativer Wirkung betrachtet werden, das dem Menschen primär zu seiner Selbstverortung und Ausgestaltung seiner organisationalen Existenz dient und erst in nachgeordneter Sicht auch der Organisation von Nutzen sein kann.

Wer hier ansetzt wird verstehen, daß Emotionen in Organisationen unter einem anderen Blickwinkel betrachtet werden müssen. Nur dort, wo Menschen sich im ganzen angenommen und gefordert fühlen können, werden sie Organisationen dauerhaft tragen können. Das bedeutet dann aber dementsprechend auch menschliche Emotionen zu beachten, ernst zu nehmen und nicht lediglich als nutzbaren Arbeitsfaktor zu betrachten.

Ein Weg in Richtung auf einen sinnvolleren Umgang mit den Emotionen in Organisationen erscheint mir z.B. die Schaffung einer organisationsmitglieder-mitbestimmten Organisationskultur, die den Menschen auch ausdrücklich emotional anspricht, so daß er sich dazu veranlaßt sehen könnte, sich unter anderem bewußt über seine Sinne sensibel in die Organisation einzufühlen und einzuleben und nicht nur über Zahlen. Gemeinsame, emotional positiv bewertbare Ziele, bzw. eine angestrebte positiv-sensibel-emotionale Einbindung der Organisationsmitglieder trägt bzw. tragen eine Organisation in allen ihren Teilen sicherlich eher, als das auferlegte Befolgungsdiktat starrer Emotions- oder anderer Regeln und Vorschriften.

Deswegen sollten Emotionen in der Organisationssoziologie zukünftig nicht unter dem Aspekt Berücksichtigung finden, wie diese zurechtgebogen als ein nutzvolles Instrument am besten für die Organisation eingesetzt werden könnten, sondern unter welchen strukturellen Bedingungen diese Fähigkeiten des Menschen in kreativer Weise entfaltet werden können.

354 Arlie Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz, Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, a.a.O.

5.) *Wie erklärt sich die gegenwärtig enorme gesellschaftliche Aufmerksamkeit gegenüber dem "Mobbing"?*

Das abschließende Kapitel soll nun der Frage nachgehen, warum dem Mobbing, als *einer* möglichen Art der Konfliktbewältigung, gegenwärtig eine so bedeutende Rolle beigemessen wird, daß es ausführlich in der Öffentlichkeit diskutiert wird.

5.1.) *Neue Identitätskonzepte*

Wenn man nach den gesellschaftsstrukturellen Ursachen des enormen Öffentlichkeitsinteresses für das Mobbing-Phänomen fragt, findet sich ein möglicher Erklärungsansatz in der Betrachtung des sich kontinuierlich verändernden kulturellen Rahmens der Weltdeutung in unserer Gesellschaft. In der Vergangenheit hat sich nämlich in diesem Wandlungsprozeß unter anderem auch der Persönlichkeitsentwurf bzw. das Identitätsbild der Gesellschaftsmitglieder stark verändert und die Darstellung dieses Entwicklungsprozesses im nun folgenden könnte einen geeigneten Erklärungsansatz bieten, um die Relevanz des Mobbing-Phänomens für unsere Gesellschaft zu beleuchten.

Somit wird nachfolgend unterstellt werden, daß Identität in Anlehnung an Ulrich Becks³⁵⁵ "Entwicklungstheorie der modernen Gesellschaft" selbst ein sozial konstruiertes, symbolisches Konstrukt ist, das sozialen Wandlungsprozessen unterworfen ist.

5.1.1.) *Einführung in die Entwicklungstheorie der modernen Gesellschaft*

Anhand von Fachliteratur zur Gesellschafts- und Umweltentwicklung versucht Beck bei der Betrachtung moderner Gesellschaften darzustellen, welche Auswirkungen die fortschreitende Modernisierung auf die sogenannte Industriegesellschaft hat. Als Beispiel wählt er die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland vor der deutschen Wiedervereinigung. Diese Art der Theoriebildung nennt Beck eine "*empirisch orientierte projektive Gesellschaftstheorie*".³⁵⁶

Becks Vorstellung in bezug auf heute bestehende Gesellschaftsstrukturen ist, daß diese infolge des konsequent fortschreitenden Modernisierungsprozesses nicht mehr denen der Industriegesellschaft entsprechen. Hiermit widerspricht er der weitverbreiteten Auffassung,

355 Vgl. Ulrich Beck: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*; Frankfurt am Main, 1986

356 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 13

daß diese Gesellschaftsform die letzte Entwicklungsstufe der Moderne darstellt. Der Wandel der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft im 19. Jahrhundert zog eine Modernisierung traditionaler Überlieferungen und des Verhältnisses zur unbeherrschbaren Natur nach sich. Ständische Privilegien und religiöse Weltbilder wurden endtraditionalisiert. Heute hingegen trifft die konsequent fortschreitende Modernisierung auf bereits modernisierte Gesellschaftsstrukturen. Beck sieht hierin den Wandel von einer einfachen zu einer reflexiven Modernisierung.

Nun werden die Grundlagen der Industriegesellschaft ihrerseits brüchig und die Menschen aus diesen zunehmend freigesetzt. In sechs ganz zentralen gesellschaftlichen Lebensbereichen versucht Beck aufzuzeigen, daß die Modernisierung der Gesellschaft nicht auf der Stufe der Industriegesellschaft stehengeblieben ist. Diese Wandlungsprozesse sollen im folgenden kurz umrissen und am Beispiel des Familienwandels genauer dargestellt werden, wodurch letztlich ein unausweichlicher Entwicklungspfad erkennbar wird, dem die Gesellschaftsstrukturen *"Von der Industriegesellschaft zur Risikogesellschaft"* zu folgen scheinen:

Von der Logik der Reichtumsverteilung zur Logik der Risikoverteilung

Das Streben nach Reichtum, aus dem Motiv der Armutsbekämpfung heraus, wird in der heutigen Gesellschaft mehr und mehr durch Bewußtwerdung der hierbei mitproduzierten Risiken verdrängt. Not, wie im Ausmaß zur Zeit der Industriegesellschaft, existiert heute nicht mehr. Dies ist die Folge staatlicher Wohlfahrtsbestrebungen. Der Leitgedanke der Reichtumsproduktion konkurriert nun mit der Umweltverschmutzung und der daraus entstehenden Bedrohung aller Lebewesen, da Risiken weder örtlich noch klassenspezifisch gebunden sind.³⁵⁷

Auflösung der Klassengesellschaft

Das Fortbestehen der Industriegesellschaft ist darauf angewiesen, daß ihre charakteristischen Strukturen bestehen bleiben. So ist sie z.B. auf Klassenkultur, Klassentradition etc. angewiesen. Durch die Modernisierungsprozesse in der Nachkriegszeit wurden diese aber aufgehoben.³⁵⁸ Hierauf wird später noch genauer eingegangen.

357 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 25 ff.

358 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 121 ff.

Auflösung der Kleinfamilie

Auch der Privatbereich der Gesellschaftsmitglieder blieb von der Modernisierung bzw. den Modernisierungsfolgen nicht verschont. Das typische Muster der Kleinfamilie gerät ins Wanken, da die Geschlechtsrollenzuweisung als Grundvoraussetzung hierfür brüchig wurde.³⁵⁹

Auflösung der institutionalisierten Form der Erwerbstätigkeit

Industriegesellschaftlich geprägte Kategorien der Arbeitsgesellschaft wurden und werden auch weiterhin durch Modernisierungsprozesse verändert. Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes verwischen die Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit. Massenarbeitslosigkeit wird z.B. durch vielfältige Formen der Unterbeschäftigung in das Beschäftigungssystem integriert.³⁶⁰

Demystifizierung der Wissenschaft

Die widersprüchliche Situation der Wissenschaft wird langsam deutlich. Der methodische Zweifel (der Fehlbarkeitsverdacht) bezieht sich nicht mehr länger nur auf Forschungsobjekte, sondern auch auf die Forschungsgrundlagen und die Risiken wissenschaftlicher Arbeit. Wissenschaft wird so demystifiziert. Ihr Erklärungsanspruch hat sich heute in Hypothesen zurückgezogen. Wirklichkeit entspricht einer Verknüpfung von Daten in einer bestimmten Art und Weise, die aber auch jederzeit verändert werden kann und somit eine andere Form der Wirklichkeit ergibt. Wissenschaft ist einerseits unfähig geworden Wirklichkeit zu bestimmen, andererseits aber sind wir heutzutage mehr denn je auf sie angewiesen. So z.B. als Motor des Fortschritts und als Instrument der Risikofeststellung und -vermeidung.³⁶¹

Verschmelzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik

Gesellschaftsveränderungen resultieren immer weniger allein aus Entscheidungen des Politikbereiches, die durch die parlamentarische Demokratie von den Gesellschaftsmitgliedern mitbestimmt werden könnten. Fortschritt wird zunehmend von

359 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 161 ff.

360 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 220 ff.

361 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 254 ff.

subpolitischen Bereichen wie Wirtschaft und Wissenschaft gelenkt und dort problematisch, wo die mitproduzierten Risiken die Gesellschaft durch Bedrohung verändern. Die Politik bekommt nun die Aufgabe der Verantwortung für die subpolitischen Aktivitätsfolgen übertragen. Diese Verantwortung kann sie aber nicht übernehmen, da ihr zum einen die nötigen Einflußmöglichkeiten fehlen, und sie zum anderen auch nicht gewillt erscheint, für etwas Position zu beziehen, was sie nicht "direkt allein" verursacht hat.

Diese Strukturveränderungen der Gesellschaft sind nach Beck als "*Wandel der Grundlagen des Wandels*"³⁶² zu verstehen. Wir befinden uns in einem Zwischenstadium zwischen Industriegesellschaft und der modernen Gesellschaft, die hier als Risikogesellschaft bezeichnet wird. Die Struktur der Industriegesellschaft ist also noch nicht völlig verlassen und die der Risikogesellschaft noch nicht vollständig erreicht.³⁶³

5.1.2.) Die Auflösung der Kleinfamilie und Umstrukturierung zu pluralen Lebensformen

Im folgenden soll nun näher auf den Strukturwandel im Bereich der industriegesellschaftlich geprägten Kleinfamilie eingegangen werden, um den Modernisierungsprozeß innerhalb bereits modernisierter Strukturen an einem Beispiel klarer herauszustellen.

Becks These lautet im bezug auf die Sozialstrukturen der Industriegesellschaft, daß die Menschen aus diesen freigesetzt werden infolge der langsam fortschreitenden Modernisierungseinwirkung. Industriegesellschaftliche Strukturen wie z.B. Klassen, Familienformen, Geschlechtsrollen, Ehe, Elternschaft und Beruf verlieren ihre bisher gültigen Erscheinungsformen. Die Selbstverständlichkeiten, die Handlungsmuster nach denen Menschen in diesen Bereichen miteinander umgegangen sind und auf deren Allgemeinverbindlichkeit fest gezählt werden konnte, verlieren ihre Gültigkeit. Im Anschluß soll hier nun dargestellt werden, wie es nach Auffassung von Beck zur Auflösung der Sozialstrukturen kommen konnte mit einem speziellen Augenmerk auf die industrielle Kleinfamilie:

362 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 19

363 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 300 ff.

Voraussetzung für die Auflösung der Kleinfamilie - Individualisierung sozialer Ungleichheit

Grundlegende Voraussetzung für die Auflösung der Kleinfamilie war die Auflösung der Klassengesellschaft. Diese Individualisierung von Lebenslagen fand ihren Auslöser in der Zunahme an Einkommen, Bildung, Mobilität und Massenkonsum zur Zeit des Wiederaufbaus der Bundesrepublik Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg. Soziale Ungleichheit haftete seit dieser Zeit nicht mehr bestimmten Klassen an, sondern an jedem einzelnen. Wie aber konnte es hierzu kommen?³⁶⁴

• *Steigerung des Reallohnes:*

Das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben veränderte sich nun. Die Lebenserwartung der Menschen war im vergangenen Jahrhundert stark angestiegen. Sie hatte sich bei Männern um 10 und bei Frauen um 13 Jahre verlängert. Weiterhin war die Erwerbsarbeitszeit um mehr als ein viertel gesenkt worden und die Reallöhne sind insbesondere seit der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik um ein Vielfaches gestiegen. Es ergaben sich neue Bewegungsspielräume durch die Verlängerung der Nichterwebszeit und deren bessere materielle Ausstattung. Entfaltungsmöglichkeiten richteten sich nun auf den Massenkonsum. Das Geld bewirkte ein Ineinanderverschmelzen der Gesellschaftsklassen. Menschen wurden mehr und mehr an dem Erwerb von Konsumgütern gemessen. Unterschiedliche Konsumstile traten an die Stelle von Gesellschaftsklassen. Hierdurch wurden aber keine Ungleichheiten aufgehoben. Die einen besitzen immer noch mehr als die anderen, aber die symbolträchtigen Konsumgüter wie Radios, Autos, Fernsehgeräte, Urlaubsreisen etc. wurden nun für fast jeden erschwinglich und blieben nicht mehr den Wohlhabenden vorbehalten. Das Einkommen der unteren Gesellschaftsschichten reichte nun für mehr aus, als nur für die Finanzierung der lebensnotwendigsten Bedürfnisse wie Nahrung, Wohnung und Kleidung. Überschneidungsgrenzen wuchsen immer mehr an und ließen Klassengrenzen verblassen.³⁶⁵

• *Soziale Mobilität:*

In der Nachkriegszeit wurde auch die Möglichkeit zur sozialen Mobilität ausgebildet. Ursache hierfür war der Ausbau des Dienstleistungssektors in den sechziger und siebziger Jahren. Die Berufsstruktur veränderte sich. 1971 stammten bereits 50% der unteren und mittleren Angestellten und Beamten aus Arbeiterfamilien ebenso wie 1/3 der gehobenen

³⁶⁴ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 121 f.

³⁶⁵ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 122 ff.

Angestelltenposten. Persönliches Schicksal wurde durch soziale Mobilität erst möglich. Leben vollzog sich nun nicht mehr länger in den vorgegebenen Bahnen, die der eigenen Herkunft verhaftet waren. Lebenswege verselbständigten sich von den klassengesellschaftlichen Verhältnissen.³⁶⁶

• *Bildungsexpansion:*

Auch die Bildungsexpansion der sechziger und siebziger Jahre führten zur Klassenauflösung. Immer mehr Schüler aus allen Bevölkerungsschichten strebten weiterführende Schulen an und auch die Universitäten erhielten immer stärkeren Zulauf. Der große Ansturm auf die Bildungsinstitutionen erfaßte aber nicht nur alle Bevölkerungsschichten, sondern erstreckte sich auch geschlechterübergreifend. Sowohl Jungen als auch Mädchen strebten nach einer qualifizierten Ausbildung. So verschmolzen Schichtungs- und Geschlechtsgrenzen. Durch diesen Massenkonsum höherer Bildung wurden traditionale Lebensstile verdrängt. Das Hineinwachsen des einzelnen in klassenkulturell geprägte Sozialmilieus war brüchig geworden. Jeder mußte seinen eigenen Lebensweg finden. Wertorientierungen sind heute mittlerweile nicht mehr klassengebunden.³⁶⁷

• *Fortschreitende Individualisierung unter Beibehaltung sozialer Ungleichheiten:*

Der durch die Steigerung der arbeitsfreien Zeit, Einkommenserhöhung, Bildungsniveausteigerung und Chance zur sozialen Mobilität ausgelöste Individualisierungsprozeß wirkte sich in Form von Veränderungen der Sozialstruktur der Industriegesellschaft aus. Es entstand eine Arbeitsmarkt-Individualisierung mit der Durchsetzung der Lohnarbeit. Jeder einzelne war in bezug auf die Beschaffung seines Lebensunterhaltes nun völlig auf sich selbst angewiesen, Klassenunterschiede verblaßten und somit verlor auch zunehmend die soziale Mobilität an Bedeutung, gleichzeitig blieb aber soziale Ungleichheit weiterhin bestehen. Sie wurde jetzt eben nur individualisiert. Soziale Risiken oder auch Zuweisungen hafteten nun direkt an jedem einzelnen. Sie wurden zu dessen persönlichen Krisen. Ungleichheitsfaktoren wie Hautfarbe, Geschlecht, Alter, körperliche Behinderungen traten nun stärker ins Bewußtsein, da der Individualisierungsprozeß traditional zugewiesene Verhaltensmuster auflöste. Dauerhafte Konflikte ergaben sich. Dies soll nun im folgenden am Beispiel der industriegesellschaftlich geprägten Bedeutung der Kleinfamilie verdeutlicht werden, die langsam ins Wanken geraten ist³⁶⁸:

366 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 125 ff.

367 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 127 ff.

368 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 157 ff.

Auflösung der industriell geprägten Kategorie der Kleinfamilie

Die Industriegesellschaft stieß im Zuge des fortschreitenden Individualisierungsprozesses auf immer mehr Widersprüche, die oberflächlich betrachtet zu Konflikten der Gesellschaftsmitglieder führten, letztendlich aber Gesellschaftsstrukturveränderungen erfordern, da hier ihre Ursachen zu suchen sind.³⁶⁹ Was bedeutet dies nun für die traditionale Familie?

• *Die objektiv beobachtbare Ungleichheit von Geschlechtlagen:*

Grundvoraussetzung für die Industriegesellschaft mit ihrer Schematik von Arbeit und Leben war die Kleinfamilie verbunden mit der Zuweisung von Geschlechtsrollen. Der Modernisierungsprozeß erforderte aber nun eine Vollvermarktung des Arbeitsvermögens über die Geschlechtsgrenzen hinweg.

Dies führt konsequent zu Ende gedacht zur Auflösung der bestehenden Familienstruktur. Die Ungleichheit von Männern und Frauen ist einerseits notwendig für den Erhalt der Familie und widerspricht gleichzeitig dem Individualisierungsprozeß. Bisher wurden die Lagen der Männer und Frauen diesen durch ihre Geburt zugewiesen, ähnlich der Stellungszuweisung in Ständegesellschaften. Das Geschlecht entschied darüber wer zum Selbstversorger und wer in die Versorgungsunselbständigkeit gedrängt wurde. Modernisierung im Sinne der Industriegesellschaft war immer nur in halbiertes Form möglich, da individuelle Freiheit und Gleichheit den Frauen zwecks Erhaltung wichtiger Gesellschaftsstrukturen immer vorenthalten werden mußte.

Nun aber wird der Widerspruch zwischen Moderne und Gegenmoderne objektiv sichtbar. Die reflexive Modernisierung ergreift nach der Auflösung der Klassen die Geschlechtsrollen und bringt damit die Lebensform der Kleinfamilie ins Wanken. Individuelle Konkurrenz und Mobilität (die Vollvermarktung der Arbeitskraft), die der Arbeitsmarkt nun über die Geschlechtsgrenzen hinweg fordert, stehen im Widerspruch zur Aufopferungsforderung für den anderen im Familienbereich. Aufgrund der abverlangten ökonomisch selbständigen Existenzführung von Männern und Frauen müssen nun neue Lebensformen gesucht werden, die von dem traditionellen Bild der Kleinfamilie und den zugewiesenen Geschlechtsrollen abweichen. Auch institutionelle Strukturen wie Berufsarbeit, Sozialrecht, Schulen etc. bieten keinen Raum für Neuorientierungen, da auch sie an traditionellen Vorstellungen festhalten.³⁷⁰

³⁶⁹ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 175 f.

³⁷⁰ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 176 ff.

• *Bewußtwerdung der Geschlechtsungleichheiten durch Wahlmöglichkeiten:*

Die für jeden einzelnen in verschiedenen Bereichen seines Lebens bestehen Wahlmöglichkeiten bzw. Wahlzweige, die der Individualisierungsprozeß mit sich gebracht hat, läßt die Ungleichheit der Geschlechter erst in das Bewußtsein hervortreten. Die Möglichkeit der Entscheidung darüber, wer den Unterhalt der Familie verdient, wer den Haushalt und die Kinder versorgt, ob diese Bereiche überhaupt nur von einer Person geregelt werden sollten, oder ob man sich diese Aufgabe teilt usw., macht erst unterschiedliche Konsequenzen für Männer und Frauen sichtbar.

Sie haben zwar vorher auch bestanden, aber wurden nicht wahrgenommen, da Wahlmöglichkeiten ausgeschlossen waren. Ungleichheit wurde als selbstverständlich hingenommen. Nun aber, da Entscheidungen getroffen werden müssen, müssen auch deren Konsequenzen durchdacht werden und führen zur Bewußtwerdung von Ungleichheiten im Bereich der Geschlechtslagen. Ein Widerspruch zwischen Erwerbstätigkeit und Partnerschaft bzw. Familie bestand solange nicht, wie von vornherein feststand, daß die Erwerbstätigkeit des Mannes zentraler Bestimmungspunkt für die Lebensplanung einer Familie war. Nun aber ergeben sich eine Vielzahl von Konfliktbereichen, die Resultate der Widersprüche einer vollständig durchmodernisierten Marktgesellschaft sind, da deren Struktur noch nicht den neuen Anforderungen angeglichen worden ist. Die Anforderungen, die der Modernisierungsprozeß an die Gesellschaft stellt, stoßen auf Systemwiderstände, die im privaten Bereich zu lösen versucht werden, dort aber nicht allein bewältigt werden können und schon gar nicht in den gewohnten Strukturen.³⁷¹

• *Bedeutung der Geschlechterrollenfreisetzung als Folge des Individualisierungsprozesses:*

Was bedeutet nun die Freisetzung der Geschlechter für Männer und Frauen unter gesellschaftsstrukturellen Gesichtspunkten?

→ *Bedeutung für die Frauen:*

Zunächst führte die Lebenserwartungsverlängerung dazu, daß die Lebensphasen verschoben wurden. Heute sind die Mutterpflichten mit dem 45. Lebensjahr in etwa abgeschlossen. Kindergebühren und Kinderbetreuung sind heutzutage einer vorübergehenden Phase gleichzusetzen, der sich ein Lebensabschnitt von durchschnittlich 30 Jahren anschließt, der sozusagen den Frauen zur freien Verfügung steht. Ein Frauenleben reicht also wesentlich über den Zeitpunkt hinaus, bis zu dem eine bestimmte Anzahl von überlebenden Kindern auf die Welt gebracht werden und aufgezogen werden müssen.

371 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 189 ff.

Weiterhin empfanden Frauen durch die soziale Isolierung und Rationalisierung im Haushaltsbereich immer stärker ein unerfülltes Leben. Durch die Individualisierungsfortschreitung grenzten sich die Kleinfamilien immer schärfer von der Außenwelt ab, um so der Vereinsamung des einzelnen zu entkommen und den Rest Lebensgewißheit festzuhalten. Hierdurch vereinsamten die Hausfrauen jedoch immer mehr und gleichzeitig führte das vielfältige Angebot an Haushaltsgeräten ihrerseits dazu, daß die Hausarbeit vereinfacht wurde und erhebliche Arbeitsentlastungen mit sich brachte. Die Frauen begannen deshalb nun nach einem erfüllenden Leben außerhalb der Familie im Berufsleben zu suchen.

Aber auch die traditionale Aufgabe der Frauen, die Mutterschaft, verliert an Bedeutung. Sie wurde durch die Möglichkeit der Empfängnisverhütungsmaßnahmen und des Schwangerschaftsabbruches in Frage gestellt. *"Mutterschaft ist nun kein Naturschicksal"*³⁷² mehr und damit erhielt auch die weibliche Sexualität einen Bedeutungswandel.

Letztlich läßt sich auch noch anführen, daß die steigenden Scheidungsraten verdeutlichen, daß die Versorgung der Ehefrauen bzw. der Familie durch den Alleinversorger, den Ehemann, nicht gesichert ist. Viele Frauen rutschen nach ihrer Scheidung in die Armut ab. Ebenso gefährdet sind aber auch Rentnerinnen, die aufgrund ihrer lebenslangen Hausarbeit von Minimalrenten leben müssen. Diese Versorgungsunselbständigkeit läßt immer mehr Frauen in Bildungsinstitute und auf den Arbeitsmarkt streben. Die ökonomische Absicherung durch den Mann wird in Frage gestellt.

Diese Entwicklungstendenzen machen deutlich, daß die Frauenrolle in vielen Bereichen von der gesellschaftlichen Entwicklung überholt wurde. Der Sinn des vorgegebenen Rollenverhaltens wird nun hinterfragt, da die Gesellschaftsstrukturen, die diese Zuweisungen notwendig machten, verblasen. Der nun greifende Individualisierungsprozeß, der auch die Frauen zur Vollvermarktung ihrer Arbeitskraft führt, bringt aber auch gleichzeitig Probleme mit sich, da Bildungs- und Mobilitätsanforderungen sowie Karriereplanungen nun beide Partner betreffen und so die Lebensplanung erschweren. Mehrere Individualinteressen müssen nun zusätzlich zur Hausarbeit und Kindererziehung in Einklang gebracht werden.

Aber mit diesem Balanceakt ist die Situation der Frauen nicht ausreichend beschrieben. Denn aufgrund von hohen Arbeitslosenzahlen ist das Streben ins Berufsleben zum einen nicht einfach durch die Rollenfreisetzung der Frauen geradlinig durchzuführen und zum anderen hindert auch der Wunsch nach Kindern und der noch immer weitverbreiteten

372 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 183

Auffassung von dem, was eine "gute Mutter" ist, Frauen an der Teilnahme am Erwerbsleben. Frauen müssen also erst eine neue soziale Identität finden, die ihnen ökonomische Existenzsicherung und gleichzeitige Familiengründung ermöglicht. Bisher erleben sie ein Hin- und Hergerissensein zwischen traditional abhängiger Familienrolle und der Erwerbsarbeit.³⁷³

→ Bedeutung für die Männer:

Die Situation der Männer hingegen stellt sich in anderer Weise dar. Männern ist Erwerbsarbeit und somit ökonomische Existenzsicherung unter gleichzeitiger Familiengründung immer möglich gewesen. Die Frage nach einem entweder oder stellte sich nie. Es ergaben sich nie Widersprüche zwischen diesen Lebensbereichen. Der Individualisierungsprozeß der Moderne verändert die Männerrolle also nicht gleich auf den ersten Blick, wenn man die Frauenentwicklung und deren Auswirkungen auf die Situation der Männer außer Acht läßt. Die Freisetzung der Männer aus ihren Geschlechtsrollen resultiert erst aus den Individualisierungsbestrebungen der Frauen. Sie sind nicht mehr unbedingt der Familienernährer, was ihnen Freiheit im Berufs- und Familienleben eröffnet. Andererseits aber wird die Familienharmonie brüchig. Die Bereiche ihres Lebens, die Männer Frauen überlassen, werden ihnen bewußt: ihre Unselbständigkeit in Alltagsdingen und ihre emotionale Angewiesenheit (z.B. die Familie als Regenerationsort). Dies ist der Bereich, den Männer durch die Rollenfreisetzung neugestalten müssen. Hier suchen sie nach einer neuen Identität.³⁷⁴

→ Bedeutung für die Familie:

Die Geschlechtsrollenfreisetzung ermöglicht es nun, innerhalb der Familie Einzelbiographien auszumachen. Die Familienmitglieder sind nicht mehr nur untrennbar mit familiären Aufgaben in Verbindung zu sehen. Sie versuchen ihren eigenen Weg zu finden, der vielen verschiedenen Lebensbereichen mit ihren Anforderungen gerecht werden muß. Die Rollenverhaftung ist nun gelockert. Es wird nun nach alternativen Lebensstilen gesucht. Somit ist aber auch die Gründung einer Familie in der bisher üblichen Form nicht mehr zwingend. Neue Formen zwischen den Extremen von Familie und Nichtfamilie sind denkbar und werden ausprobiert. So verändern sich die Auffassungen von Familie, Ehe, Elternschaft und Sexualität.³⁷⁵

373 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 181 ff.

374 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 185 f.

375 Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 188 f.

→ Individualisierung- individuelle Verselbständigung:

Was bedeutet nun die Individualisierung geschlechterübergreifend für den einzelnen? Individualisierung ist nicht gleichbedeutend mit individueller Verselbständigung. Wer dies annimmt, denkt das soziale Strukturveränderungsmodell nicht zu Ende. Traditionelle Bindung wird überlagert durch Zwänge des Arbeitsmarktes und der Konsumexistenz. Jeder einzelne ist durch und durch arbeitsmarktabhängig. Hieraus resultieren Bildungsabhängigkeit, Konsumabhängigkeit, Abhängigkeit von sozialrechtlichen Regelungen, von Verkehrsplanung, Konsumangeboten, etc. Innerhalb dieser Zwänge gestaltet jeder einzelne seine eigene Biographie. Entscheidungen drängen sich auf, z.B. in bezug auf die Ausbildung, den Beruf, den Arbeitsplatz, den Wohnort, den Ehepartner, ..., die innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen getroffen werden müssen. So werden Teile der Biographie zu Konsequenzen eigener Entscheidungen. Das ich-zentrierte-Weltbild der Risikogesellschaftsmitglieder entsteht. An jedem einzelnen haften nun vermehrt Risiken und ebenso das Problem die Teilsysteme des Lebens, die real nicht durch akurate Grenzziehung voneinander zu trennen sind, in Einklang miteinander zu bringen. Wie bereits gesehen ergeben sich Widersprüche und Abstimmungsschwierigkeiten.³⁷⁶

"Lebensführung wird zur biographischen Auflösung von Systemwiderständen."³⁷⁷

5.2.) *Folgen der Individualisierung*

Wie der kurze Einblick in die Individualisierungsentwicklung unserer Gesellschaft gezeigt hat, werden die Menschen zusehends aus immer mehr bisher gewohnten Lebenszusammenhängen herausgelöst. Die Basisselbstverständlichkeiten unserer Industriegesellschaft werden zusehends brüchig, und damit fehlen den Gesellschaftsmitgliedern auch gleichzeitig immer mehr beständige, allgemeingültige Orientierungsgrößen, an denen der eigene Lebensweg ausgerichtet werden kann.

Nun scheinen die Menschen bei der Suche nach ihrem Lebensweg bzw. nach ihrer Selbstverortung zusehends als Akteure auf sich selbst gestellt und damit einhergehend auch auf der Suche nach Schablonen für Identitätsbildungsprozesse.

In Fortsetzung der Beckschen Überlegungen könnte man nun weiterspekulieren, daß diese Orientierungsgrößen von den Menschen zusehends in sich selbst gesucht werden und damit könnte eine immer wichtiger werdende Lebensorientierungsgröße im Bereich der Emotionen liegen. Diese unterstellte zunehmende Bedeutung der Emotionen in unserer Gesellschaft ließe sich dadurch belegen, daß der gegenwärtige Trend in der öffentlichen Diskussion

³⁷⁶ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 211 ff.

³⁷⁷ Vgl. U. Beck: a.a.O., S. 219

immer mehr in die Richtung geht, sich zunehmend mehr mit den eigenen Emotionen auseinanderzusetzen und diese auch zu leben. Die Liste der Ratgeberliteratur, die nun rät: "Schlucken Sie nichts runter, das Zulassen von Gefühlen ist wichtig und erlaubt!" wird immer länger. Die gegenteilige Devise: "Selbstbeherrschung bzw. das Zurückhalten von Gefühlen ist oberstes Gebot im Leben" wird seit Mitte der 60-er Jahre immer mehr verdrängt.³⁷⁸

Somit könnten die Emotionen als eine der wenigen Lebensorientierungsgrößen betrachtet werden, die dem Menschen noch nicht genommen worden sind und damit einen der wenigen letzten Fixpunkte darstellen, die die Verhaltensorientierung und damit auch die individuell abverlangte Individualitätsausgestaltung anleiten könnten.

Die Verhaltensorientierung jedes Gesellschaftsmitgliedes ist aber natürlich nicht nur im Privatleben, sondern auch im Berufsleben notwendig und deswegen werden die Emotionen auch in diesem Gesellschaftsbereich zunehmend wichtiger, als einem unumgänglichen Teil der individuellen Lebensführung, in dem man sich selbst verorten, seinen eigenen Weg finden muß.

Somit könnte es sein, daß die Organisationsmitglieder ihren Berufsalltag nun zunehmend stärker emotional interpretieren als zuvor. Es wäre durchaus möglich, daß gegenwärtig von jedem einzelnen stärker darauf geachtet wird, wie die Kollegen mit einem selbst umgehen, wie man selbst zu den Kollegen eingestellt ist. Auf diese Weise könnte es dann auch sein, daß Konflikte in Organisationen intensiver und härter in ihrer Austragung empfunden werden als früher.

Letztlich könnten wir so also aufgrund der scheinbar vorliegenden zunehmenden gesellschaftlichen Emotionalisierung für Konflikte sensibler werden, und unter dem gleichzeitig vorherrschenden Konkurrenz- und Individualisierungsdruck mit all' seinen Facetten, sehen wir uns dementsprechend dann in diesen Konflikten von Ängsten eingeholt. Diese führen einerseits dazu, daß Menschen zunehmend heftiger, scheinbar unkontrollierbar in Konfliktsituationen reagieren. Andererseits treibt der Druck der Angst dazu an, daß Menschen ihre aus Konfliktsituationen resultierenden Ängste dadurch zu bewältigen versuchen, indem sie heute eher bereit dazu sind, diese zu artikulieren. Sie teilen Menschen in ihrer Umwelt mit, daß sie befürchten müssen, ein Opfer von taktischen Vernichtungsschlägen zu sein bzw. zu werden. Die Vielzahl der sich als Mobbing-Opfer betrachtenden Menschen, die in dieser Situation Rat suchen, scheint dies zu belegen.

³⁷⁸ Vgl. Jürgen Gerhards: a.a.O., S. 235 f.

Unter diesem Blickwinkel scheinen hinter der zunehmend auftretenden Art der emotionalgeprägten Konfliktaustragung gesellschaftsstrukturelle Wandlungsprozesse als eine wesentliche Ursache zu stehen.

Die zunehmende Freisetzung der Gesellschaftsmitglieder aus gewohnten Lebenszusammenhängen bewirkt bei der alltäglichen Lebensorientierung eine stärkere Verortung und Handlungsorientierung über die Emotionen. In einer konkurrenzgeprägten westlichen Gesellschaftsform, die sich zudem im Übergang zwischen Industriegesellschaft und Risikogesellschaft befindet, führt die hervortretende Sensibilisierung der Menschen für die eigenen Gefühle aber auch zur Wahrnehmung der zunehmenden Individualisierung. Diese Individualisierungsentwicklung ist die Folge der fortschreitenden Modernisierung und bedeutet für jedes Gesellschaftsmitglied vor allem, daß alle Risiken des Lebens nun direkt an ihm selbst haften. Sie werden im Regelfall ausschließlich zu persönlichen Krisen und treten stärker in das Bewußtsein, da traditional zugewiesenen Verhaltensmustern im fortwährend voranschreitenden Modernisierungsprozeß zunehmend die Strukturgrundlagen entzogen und diese damit aufgelöst werden. Die alltägliche Lebensorientierung erfolgt nun scheinbar zunehmend aufgrund der *"Innenorientierung"* an den eigenen Emotionen. Diese Behauptung läßt sich dadurch untermauern, daß die 90-er Jahre dieses Jahrhunderts als *"das Emotionsjahrzehnt"* bezeichnet werden im Gegensatz zu den eher *"kühleren"* 80-er Jahren. Somit könnte eine stärkere Emotionsorientierung im Alltag unter anderem auch zu einer stärker emotionsausgerichteten Form der Konfliktaustragung führen. Emotionen haben sicherlich von je her Konfliktsituationen geprägt, aber mit der zunehmenden Bedeutung der Emotionen aufgrund gesellschaftsstruktureller Wandlungsprozesse, tritt diese Art der Prägung immer stärker zu Tage.

Emotionen vermitteln den Menschen gegenwärtig aufgrund des zur Zeit vorherrschenden facettenreichen Konkurrenz- und Individualisierungsdrucks vor allem damit einhergehende Ängste. Diese Ängste scheinen unser Leben zu einem beachtlichen Teil zu dominieren. Hierauf weist auch die boomartige Entwicklung der Ratgeberliteratur hin, die sich mit dem Thema Angst auseinandersetzt.

Zur Zeit scheint ein gesellschaftsstruktureller Wendepunkt erreicht zu sein, an dem eine verstärkt emotionsgeleitete Alltagsorientierung Mangels anderer Möglichkeiten von Nöten erscheint. Allerdings ist es nicht damit getan, den Lebensalltag verstärkt emotional wahrzunehmen, sondern es gilt eben auch mit dieser Emotionalität umzugehen. Das bedeutet, daß wir zunächst einen angemessenen Weg finden müssen, um vor allem mit unseren Emotionen, speziell unseren Ängsten, umgehen zu lernen. Dies erscheint ein zentralbedeutender Ansatzpunkt zu sein, um so neue Lebensformen finden zu können, die in

der Lage sein werden, die zur Zeit sich auflösenden industriezeitlich geprägten Lebensgewohnheiten zu ersetzen. Das heißt in den 90-er Jahren dieses Jahrhunderts wurde besonders deutlich, daß die Bedeutung der Emotionen für die Lebensorientierung in der Gesellschaft zugenommen hat, und nun gilt es grob gesagt mit dem Beginn des nächsten Jahrzehnts und damit mit dem nächsten Jahrhundert, die Art des Umgangs mit den bedeutungsvoller gewordenen Emotionen deutlicher herauszubilden. Welchen Stellenwert wird der Einfluß der Emotionen zukünftig im Alltag erhalten?

Gegenwärtig führt unsere Emotionssensibilisierung, die mit dem zunehmenden Konkurrenz- und Individualisierungsdruck einhergeht, zumeist vorwiegend zum Aufkeimen von Ängsten. Bisher galt es Ängste insbesondere im "*öffentlichen Leben*" zu unterdrücken. Diese Emotionsregulierungsform greift aber immer weniger, da die bisher hierzu nötigen Auffangmechanismen in unserer Gesellschaft langsam aufgelöst werden. Bisher kam "*der Familie*" die Aufgabe zu, als bedeutendste Regenerationsinstanz menschlicher Psyche und Physe zu dienen. Folglich wurde auch die Emotionsbewältigung im wesentlichen in diesen Privatbereich übergeben. Aufgrund des zunehmenden Individualisierungsdrucks wird diese familiäre Lebensform zunehmend instabiler und folglich kann sie ebenfalls zunehmend weniger gesellschaftlich erforderliche Aufgaben bzw. Funktionen übernehmen wie z.B. die Emotionsbewältigung. Deswegen befinden wir uns gegenwärtig in dem Dilemma, daß bei dem nachweislich voranschreitenden gesellschaftsstrukturellen Wandel, die Emotionen eine wesentliche verbleibende Orientierungsgröße im Alltag darstellen, aber der Umgang mit diesen neu erarbeitet werden muß.

Fragen wir uns doch einmal, wie wir gegenwärtig mit unseren Emotionen und damit vorwiegend mit unseren Ängsten umgehen?

Wir sind scheinbar darüber verunsichert, wie wir unser Verhalten ausrichten sollen, welches zu einem wesentlichen Teil von Ängsten geprägt werden könnte. Wir tendieren dazu, Ängste wie bisher nach althergebrachten Emotionsregeln unterdrücken zu wollen, was aber nicht gelingen kann, da die hierzu notwendigen Mechanismen immer weniger greifen. Deswegen müssen wir andere Bewältigungswege beschreiten und da das Gebot der Zeit lautet, Emotionen eben nicht zu unterdrücken, sondern individuell auszuprobieren, wie wir diese nach außen leben können, handeln wir unter dem Einfluß von Ängsten für andere unerwartet defensiv bzw. aggressiv (in unterschiedlichen Ausprägungsgraden). Gleichzeitig aber sind wir selbst stark verunsichert, wenn andere Menschen uns gegenüber defensiv handeln. Das bedeutet letztlich, daß unser eigenes emotionales Handeln begründbar erscheint, aber das von anderen Menschen unerklärlich und unvorhersehbar. Verhaltensformen werden

demnach scheinbar weniger verlässlich vorhersagbar, wodurch sich Menschen zusätzlichen Risiken ausgesetzt sehen, die es individuell zu bewältigen gilt.

Deswegen können Konflikte, die von je her in Organisationen bewältigt werden mußten, so eine gesteigerte Aufmerksamkeit erhalten, wie dies momentan der Fall ist. Die Unsicherheit, die jeder Mensch ohnehin tagtäglich bei seiner Suche nach seinem persönlichen Lebensweg aufgrund der gegenwärtigen Emotionssensibilisierung verstärkt empfindet macht es letztlich möglich, daß alle diejenigen Lebensbereiche besondere gesellschaftliche Aufmerksamkeit finden, die diese Unsicherheit zusätzlich forcieren wie z.B. die emotionsgeleitete Konfliktaustragung in Organisationen, die auf diese Weise durch den Begriff des Mobbing's zu einem eigenständigen Phänomen avancieren konnte. Nicht vorhersehbares scheinbar stärker emotional geleitetes Verhalten von Mitmenschen wird zu einer *"Verunsicherungsdeklaration eigener Klasse"*.

Unsere Gesellschaft scheint aber im Hinblick auf die gegenwärtige steigende Bedeutung der Emotionen nicht nur vor das Problem gestellt zu sein, neue Wege bei der Emotionsbewältigung und damit einhergehend besonders bei der Konfliktbewältigung suchen zu müssen. Darüber hinausgehend kann desweiteren angenommen werden, daß die fortschreitende Emotionalisierung gegenwärtig im privaten und im organisationalen Lebensbereich nicht zwingend in die gleiche Richtung verläuft.

Organisationsmitglieder aus bestimmten Wirtschaftsbereichen müssen scheinbar lernen, daß die zunehmende Emotionalisierung zur Zeit bedeutet, die eigenen Gefühle als kommerzialisiertes Gut zu betrachten.³⁷⁹

So stringent die Organisationen bisher die Gefühle ganz aus ihrem Wirkungsbereich verstoßen sehen wollten, so greifen einige nun um so bewußter nach diesem Element, um es für ihre Interessen einzusetzen. Dies bedeutet keine selbstzentrierte Emotionalisierung der Organisationsmitglieder. Vielmehr sollen die Organisationsmitglieder scheinbar ein Bewußtsein entwickeln, daß sich die eigenen Gefühle verfügbar machen kann und einen eher spielerischen Umgang mit ihnen erlaubt, immer ganz im Sinne der gewinnbringendsten Selbstvermarktung, die auch der Organisation dienen soll im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern.

Diese Art der Emotionalisierung der Arbeitswelt erscheint jedoch nicht ohne weiters praktikabel. Die Forderung nach mehr Emotionalität in unserer Gesellschaft steht der Forderung nach einem eher strategisch-spielerischen Umgang mit den eigenen Emotionen in den Organisationen gegenüber.

379 Vgl. Arlie Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, a.a.O.

Die Verhaltens- bzw. Lebensorientierung aufgrund von Emotionen läßt aber eine solche künstliche Trennung bzw. Grenzziehung innerhalb eines Menschen nicht dauerhaft zu. Es erscheint verständlich, daß der zunehmende Individualisierungs- und Konkurrenzdruck in unserer Gesellschaft gerade innerhalb von Organisationen, als Basis zur individuellen materiellen Existenzabsicherung, stärker empfunden wird. Die aufwühlenden Emotionen, die unter diesen Umständen in Organisationen entstehen, lassen unseren Selbstwert immer öfter als massiv bedroht erscheinen und können somit eben nicht *"rein organisationsfunktional benutzt"* werden. Sie betreffen uns direkt als Individuum. Die Seitens bestimmter Organisationen abverlangte spielerische Distanz zu unseren Gefühlen scheint nicht möglich zu sein. Ein derartiger Einpassungsprozeß der Emotionen bzw. eine derartige Form des Emotionsumganges scheint kein gangbarer Weg für die Zukunft zu sein. (Inwieweit ein derartiger Emotionsumgang überhaupt für erstrebenswert gehalten werden kann, soll hier nicht weiter thematisiert werden.)

Der künftige Umgang mit den Emotionen kann jedenfalls nicht einfach von Gesellschaftsbereich zu Gesellschaftsbereich beliebig festgelegt werden.

Nach der lang andauernden dominierenden Lebensorientierung an der Materie, die jedoch zunehmend nicht zu ignorierende Risiken mit sich gebracht hat und deswegen immer weniger als sinnstiftender Lebensinhalt erkannt wird, gilt es also scheinbar langsam aber sicher eine neue Form der Lebensorientierung zu suchen, die die materielle Existenzabsicherung nicht außer acht lassen kann, aber eine andere Gewichtung erkennen läßt. Nach der bisher extrem ausgeprägten Außenorientierung bei der individuellen Lebensführung scheint nun ein Umschwung möglich. Für die Lebensführung scheint nun zunehmend eine menschliche Innenorientierung über die Emotionen bedeutsam. Welchen Stellenwert die Emotionen letztlich jedoch in unserem Alltag erhalten bzw. wie wir mit ihnen umgehen werden, ist noch offen. Unsere gegenwärtigen Versuche mit unseren Emotionen umzugehen, erzeugen vorerst noch den Eindruck, daß Emotionen oftmals als lästige Störfaktoren im Alltag bewertet werden. Diese Bewertung erscheint mir jedoch ungerechtfertigt. Der betont emotionslosere, kühle Lebensstil der 80-er Jahre dieses Jahrhunderts, als kurzer Ausbruchversuch aus der Gesellschaftsemotionalisierung, hat scheinbar nicht die nötige Überzeugungskraft besessen, um den Emotionen ein für alle mal dieses "Stör-Etikett" aufzudrücken.

Emotionen sind untrennbar mit den Menschen und damit mit der Gesellschaft verbunden. Es gilt in unserer gegenwärtigen Situation jedoch als dringend erforderlich, daß wir lernen unsere Gefühle zu artikulieren und einzuschätzen, damit sie nicht zu unkontrollierbaren Schwelfeuern werden können, die uns völlig hilflos überwältigen. Diese Art des Umgangs

mit unseren Emotionen werden wir jedoch zukünftig Tag für Tag selbst *"mühsam leben"* und so *"lebbar"* machen müssen. Lebensorientierung aufgrund von Innenorientierung ist immer der schwerere Weg. Wer sich jedoch seinen Gefühlen und dem Umgang mit ihnen stellt, erhält die Chance, eine unerschütterliche Orientierungshilfe für seinen Lebensweg zu schaffen. Und wer sich solche *"Lebenserfahrung"* erarbeitet, kann diese wiederum an seine Umwelt weitergeben. So könnte eine *"stille aber tragfähige Revolution"* nach und nach in allen Gesellschaftsbereichen stattfinden und damit nicht zuletzt auch unser Wirtschaftssystem mit seinen Organisationen eine menschenorientiertere Gestaltung erfahren.

Diese möglichen Perspektiven sollten meiner Meinung nach einen bedeutenden Grund dafür darstellen, den Umgang mit den Emotionen individuell aktiv anzugehen. Langfristig tragfähige gesellschaftsstrukturelle Veränderungen setzen sich nach wie vor immer nur von *"unten"* nach *"oben"* durch und niemals in entgegengesetzter Richtung.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- 1.) B. Ashforth, B. Gibbs: *The double edge of organisational legitimation*, in: *Organisation Science* 1990, 1, pp. 177-194
- 2.) K. Aurin: *Andorra - ein psychologisches Modell*; in: E. E. Boesch e.a. (Hrsg.), *Vorurteile, ihre Erforschung und Bekämpfung*, Frankfurt a.M. 1964, S. 95-112
- 3.) M. Baethge, H. Oberbeck: *Zukunft der Angestellten, Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt a.M., New York, 1986
- 4.) B. M. Bass, G. Dunteman: *Bias in the evaluation of one's own group, its allies and opponents*; in: *Journal of Konflikt Resolution*, vol. 7, 1963, pp. 16-20
- 5.) Ulrich Beck: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*; Frankfurt am Main, 1986
- 6.) Peter Becker: *Studien zur Psychologie der Angst. Ein interaktionistischer Ansatz zur Messung und Erklärung normaler und pathologischer Angst*, Weinheim, Basel, 1980
- 7.) D. Bennet: *TA and the manager*, New York, 1976
- 8.) E. Berne: *Transactional analysis in psychotherapie*, New York, 1961
- 9.) E. Berne: *Games people play*, New York, 1964
- 10.) K. Björqvist: *Trakassering förekommer bland anställda vid AA. In: Meddelanden från Abo Akademi*, Nr. 9, 1992, S. 14-17
- 11.) K. Björqvist, K. Österman, M. Hjelt-Bäck: *Aggression among University Employees. Submitted to "Aggressiv Behavior"*, Abo: Abo Akademi, 1994
- 12.) Peter Blau: *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964

- 13.) **Horst Bosetzky,
Peter Heinrich:** *Mensch und Organisation*, Aspekte bürokratischer Sozialisation, eine praxisorientierte Einführung in die Sozialpsychologie der Verwaltung, 5. Auflage Deutscher Gemeindeverlag, Köln, 1994, Schriftenreihe Verwaltung in Praxis und Wissenschaft, Bd. 15
- 14.) **Thomas Brauchle:** *Arbeitsplatz und Mobbing*, Diplomarbeit, Universität Augsburg, 1995,
- 15.) **H. Braverman:** *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt a. M., New York, 1977
- 16.) **C. Brodsky:** *The Harassed Worker*. Lexington, MA: Heath and Company, 1976
- 17.) **B. Coriat, Ph. Zarifian:** *Tendenz der Automatisierung und Neuzusammensetzung der Lohnarbeit*, in: Prokla, Heft 62, 16, 1986
- 18.) **H. Crott, M. Kutschker,
H. Lamm:** *Verhandlungen (I und II)*, Stuttgart / Berlin, 1977
- 19.) **Michel Crozier,
Erhard Friedberg:** *Macht und Organisation: Zwänge kollektiven Handelns; zur Politologie organisierter Systeme*, Königstein/Ts. 1979, Sozialwissenschaften und Praxis, Bd. 5
- 20.) **Charles Darwin:** *Der Ausdruck der Gemütsbewegungen bei den Menschen und Tieren*, Stuttgart 1884
- 21.) **Norman K. Denzin:** *On understanding emotion*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984
- 22.) **K. W. Deutsch:** *Threats and deterrence as mixed motive games*, in: The analysis of international relations, Englewood Cliffs (N.J.), 1968, pp. 124-130
- 23.) **Wolfgang Dünkel:** *Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden, Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten*, in: Soziale Welt, Jahrgang 39, Göttingen, 1988
- 24.) **Emile Durkheim:** *Der Selbstmord*, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1983. (Le suicide, Alcan, Paris, 1897)

- 25.) **Emile Durkheim:** *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*, 3. Auflage, Frankfurt a. M., 1984.
(Les formes elementaires de la vie religieuse, Alcan, Paris, 1912)
- 26.) **R.C. Edwards:** *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt a. M., New York, 1981
- 27.) **S. Einarsen, B. Raknes:** *Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser*. Bergen: Forskningscenter for Arbeidsmiljø, Helse og Sikkerhet (FAHS), Universitetet i Bergen, 1991
- 28.) **P. Ekman, W.V. Friesen:** *Non-verbal leakage and clues to deception*; in: *Psychiatry*, vol. 32, 1969, pp. 88-105
- 29.) **St. Empter:** *Handeln, Macht und Organisation. Zur interaktionistischen Grundlegung sozialer Systeme*, Augsburg, 1988
- 30.) **Hanns Peter Euler:** *Arbeitskonflikt und Leistungsregression im Industriebetrieb*, Düsseldorf, 1973
- 31.) **Sigmund Freud:** *Das Unbehagen in der Kultur*, Frankfurt a.M., 1953, (Zuerst 1930)
- 32.) **N. Frijda:** *The emotions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986
- 33.) **W. Fuchs u.a.:** *Lexikon zur Soziologie, 2. verbesserte und erweiterte Auflage*, Opladen, 1988
- 34.) **H. Garfinkel:** *Bedingungen für den Erfolg von Degradierungszeremonien*; in: *Gruppendynamik*, 5. Jg., April 1974
- 35.) **Jürgen Gerhards:** *Soziologie der Emotionen. Ein Literaturbericht*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 38 (4), 1986, S. 760-771
- 36.) **Jürgen Gerhards:** *Georg Simmel's contribution to a theory of emotions*, *Social Science Information* 25 (4), 1986, S. 901-924
- 37.) **Jürgen Gerhards:** *Soziologie der Emotionen: Fragestellungen, Systematik und Perspektiven*, Weinheim; München, 1988

- 38.) **Jürgen Gerhards:** *Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen.* Soziale Welt, 39 (1), 1988, S. 47-65
- 39.) **Friedrich Glasl:** *Konfliktmanagement; Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater,* 4., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, 1996,
- 40.) **Erving Goffman:** *On face-work:* in: Psychiatry, vol. 18, 1955, pp. 211-231
- 41.) **Ervin Goffmann:** *Stigma, Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität,* Frankfurt a. M., 1967
- 42.) **Erving Goffmann:** *Asyle. Über die soziale Situation psychiartrischer Patienten und anderer Insassen;* Frankfurt a.M., 1973
- 43.) **Steven L. Gordon:** *The sociology of sentiments and emotions,* in: Morris Rosenberg & Raliph H. Turner (Hg.): Social psychology: sociological perspectives, New York, 1981, S 562-592
- 44.) **Steven L. Gordon:** *Micro-sociological theories of emotion,* in: Horst J. Helle & s. N. Eisenstadt (Hg.): Microsociological theory: perspectives in sociological theory, Bd. 2, Beverly Hills, 1985, S. 133-147
- 45.) **J. Haas:** *Learning real feelings: A study of high steel Workers relations to fear an danger;* in: Sociology of Work and occupation, 1977, 4
- 46.) **Klaus Heinemann:** *Emotionen in Organisationen,* unveröffentlicher Aufsatz, Fachbereich Soziologie, Universität Hamburg, 1995
- 47.) **Agnes Heller:** *Theorie der Gefühle,* Hamburg, 1981
- 48.) **Bruce Heller:** *Emotion: toward a biopsychological paradigm.* In: Lydia Temoshok, Craig van Dyke, Leonard S. Zegans (Hg.): *Emotions in health and illness. Theoretical and research foundations.* New York, S. 189-194
- 49.) **Arlie Russel Hochschild:** *Emotion work, feeling rules and social structure,* in: American Journal of Soziology, 85, University of Chicago, Chicago, 1979, pp. 551-575

- 50.) Arlie Russel Hochschild: *Das gekaufte Herz, Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, Frankfurt/New York, 1990
- 51.) A.F.G. van Hoesel: *Zindelijk denken*; Bilthoven/Antwerpen, 1957
- 52.) George Caspar Homans: *Social Behavior. It's Elementary Form*, Harcourt Brace, New York, 1961
- 53.) N. James: *Emotional labor: Skill and Work in the social regulation of feeling*. *Sociological Review*, 1989, 37, pp. 15-42
- 54.) J. H. Kautsky: *Myth, self-fulfilling prophecy, and symbolic reassurance in the East-West-Conflict*; in: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 9, 1965, pp. 1-17
- 55.) Theodore D. Kemper: *A social interaktional Theory of Emotions*, New York, 1978
- 56.) Theodore D. Kemper: *Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions*, *American Journal of Sociology* 87 (2), 1981, S. 336-362
- 57.) Theodore D. Kemper (Hg.): *Research agendas in sociology of emotions*, State University of New York Press, New York 1990
- 58.) Theodore D. Kemper: *Themes and variations in the sociology of emotions*, State University of New York Press, New York, 1990, in: Theodore D. Kemper (Hg.): *Research agendas in the sociology of emotions*, State University of New York, New York, 1990
- 59.) B. Kern, H. Schumann: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München, 1984
- 60.) M.F.R. Kets de Vries and D. Miller: *The Neurotic Organisation. Diagnosing and changing counterproductive styles of amngement*; San Francisco, 1984
- 61.) J. Klapprott: *Ärgern und Geärgertwerden: Subtile Formen der Bestrafung und einige Folgerungen für die Praxis des Strafvollzuges*, in: *Gruppendynamik*, 1977, S. 271-284
- 62.) Gisela Kramer: *Die Betriebskampfgruppe im Einsatz. Mobbing - ein unfairer Sport*. *Frankfurter Rundschau*, 13.02.1993, S. ZB5

- 63.) **W. D. Kraus, R. Kraus:** *Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz;* Taschenbuch Nr. 40, Renningen-Malmshcim, 1994
- 64.) **Heinz W. Krohne:** *Theorien zur Angst*, 1. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1976
- 65.) **H.W. Krohne, C. W. Kohlmann:** *Persönlichkeit und Emotion*, in: K. R. Scherer (Hrsg.): *Enzyklopädie der Persönlichkeit, Psychologie der Emotion, Psychologie der Emotion*, Göttingen, 1990, S. 486-559
- 66.) **Willi Küpper, Günther Ortmann:** *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 2. Auflage, Opladen, 1992
- 67.) **Willi Küpper, Günther Ortmann:** *Macht, Spiel, Konsens*; in: Willi Küpper, Günther Ortmann (Hrsg.): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 2. Auflage, Opladen, 1992
- 68.) **Lothar Laux, Hannelore Weber:** *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, Stuttgart, 1993
- 69.) **L. Laux, H. Weber:** *Bewältigung von Emotionen*, in: K. R. Scherer (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie, Psychologie der Emotionen*, Göttingen, 1990, S. 560-629
- 70.) **R. S. Lazarus:** *Emotion and adaption*, Oxford University Press, New York, 1994;
- 71.) **R. S. Lazarus, S. Folkman:** *Stress, apprsaisal, and coping*, New York, 1984
- 72.) **Heinz Leymann:** *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbek, 1993
- 73.) **Heinz Leymann:** *Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz; Eine Übersicht über die bisherige Forschung in: Zeitschrift für Personalforschung*, 7. Jg., Heft 2, 1993, S. 271-284
- 74.) **Heinz Leymann (Hrsg.):** *Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Reinbek, 1995
- 75.) **Heinz Leymann:** *Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland*, in: H. Leymann (Hrsg.): *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*; Reinbek, 1995, S. 13-26

- 76.) R. und J. Likert: *New ways of managing conflict*, New York etc., 1976
- 77.) J. van Maanen and G. Kunda: *Real feelings: Emotional expression and organizational culture*; in: L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, 1989 Vol. 11., Greenwich, pp. 43-104
- 78.) Karl Mannheim: *Idiologie und Utopie*, 7. Auflage, Frankfurt a. M., 1985
- 79.) S. Matthiesen, B. Raknes, O. Rokkum: *Mobbing pa arbeidsplassen*; Bergen: *Forskningssenter for Arbeidsmiljø, Helse og Sikkerhet (FAHS)*, Universitetet Bergen, 1989,
- 80.) E. B. McNeil (ed.): *The nature of human conflict*, Englewood Cliffs, 1965
- 81.) A. Mehrabian: *Nonverbal communication*, Chicago, 1972
- 82.) A. Mitscherlich: *Die Idee des Friedens und die menschliche Aggressivität*, Eschwege, 1969
- 83.) Hans Dieter Mummendey (Hrsg): *Einstellung und Verhalten: Psychologische Untersuchungen in natürlicher Umgebung*, Bern, Stuttgart, Wien, 1979
- 84.) Birgitta Nedelmann: *Georg Simmel - Emotion und Wechselwirkung in intimen Gruppen*, in: Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1982, S. 174-209
- 85.) Oswald Neuberger: *Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele*, in: Willi Küpper; Günther Ortman (Hrsg.): a.a. O., S. 53-86
- 86.) Oswald Neuberger: *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*, 2. Auflage, München; Mering, 1995, Schriftenreihe Organisation & Personal; Bd. 5
- 87.) T. R. Newcomb: *Autistic hostility and social reality*; in: *Human Relations*, vol. 1, 1947, pp. 69-86

- 88.) **Klaus Niedl:** *Mobbing, Bullying am Arbeitsplatz: Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*; München, Mering, 1995, Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 4, S. 19, Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1994
- 89.) **J. Niezing:** *Afschrikking en crisis-management*, in: Tijdschrift Intermediair, 17 december 1971
- 90.) **Talkott Parsons:** *The social System*, Glencoe III, 1951, Chapter III and IV
- 91.) **M. J. Piore, Ch. Sabel:** *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin, 1985
- 92.) **Robert Plutchik:** *A general psychoevolutionary theory of emotion*, in: Robert Plutchik & Henry Kellermann (Hg.): *Emotion. Theory, research, and experience*. Bd. 1, New York, S. 3- 33
- 93.) **J. Pryor, C. La Vite; L. Stoller:** *A Social Psychological Analysis of Sexual Harassment: The Person / Situation Interaction*; in: *Journal of Vocational Behavior*, 42, S. 68-83
- 94.) **W. Rother:** *Die Kunst des Streitens*, München, 1976
- 95.) **Max Scheler:** *Ordo amoris*, in: Max Scheler: Schriften aus dem Nachlaß, Bd 1 (Gesammelte Werke Bd.10) 2. Aufl., Francke, Bern, 1957a, S. 345-376. (Zuerst 1933)
- 96.) **Max Scheler:** *Von Scham und Schamgefühl*, in: Ders.: Schriften aus dem Nachlaß, Bd. 1 (Gesammelte Werke, Bd 10) 2. Aufl., Bern, 1957b, S. 65-154. (Zuerst 1933)
- 97.) **Max Scheler:** *Wesen und Form der Sympathie*, Bern, 1974. (zuerst 1913)
- 98.) **Max Scheler:** *Das Ressentiment im Aufbau der Moralen*, Frankfurt a.M., 1978, (Zuerst 19913)

- 99.) Roswitha Schumann,
Franz Stimmer (Hg.):
Soziologie der Gefühle. Zur Rationalität und Emotionalität sozialen Handelns,
Soziologenkorrespondenz 12,
Sozialforschungsinstitut e.V., München, 1987
- 100.) Th. C. Schelling:
The strategy of conflict prospectus for a reorientation of game theory: in: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, pp. 203-264
- 101.) D. Senghaas:
Bedrohungsvorstellungen und Drohstrategien in den internationalen Beziehungen unter besonderer Berücksichtigung der Abschreckungspolitik, in: *Papiere des Kolloquiums "Bedrohungsvorstellungen als Faktor der internationalen Politik"* der Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung, München, 1970
- 102.) Madlen Siebert:
Ärger: Theorie, Messung und Kontrolle; Beiträge zu einem erziehungsrelevanten Gegenstand; Dissertation, Universität Oldenburg, 1977
- 103.) S. Siegel, L. E. Fouraker:
Bargaining and group decision making;
New York, 1960
- 104.) Georg Simmel:
Fragment über die Liebe, Aus dem Nachlaß Georg Simmels, *Logos* 10, 1921, S. 1-54
- 105.) Georg Simmel:
Zur Psychologie der Scham, in: *Schriften zur Soziologie, Eine Auswahl*, Hrsg. von Heinz-Jürgen Dahme & Ottheim Rammstedt, Frankfurt a. M., 1983, S. 140-150. (Zuerst 1901)
- 106.) Georg Simmel:
Dankbarkeit. Ein soziologischer Versuch, in: *Schriften zur Soziologie, Eine Auswahl*, Hrsg. von Heinz-Jürgen Dahme & Ottheim Rammstedt, Frankfurt a. M., 1983, S. 210-218. (Zuerst 1907)
- 107.) E. Staudt:
Rationalisierung und betriebliche Elastizität, in: *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering* 27, 1978
- 108.) E. Staudt, N. Schepanski:
Innovation, Qualifikation und Organisationsentwicklung, 2 Teile, *Zeitschrift Führung und Organisation* 52, 1983

- 109.) **H. Thelen:** *Dynamics of groups at work.* Chicago, 1954
- 110.) **J.D. Thomson:** *Organisations in Action. Social science bases of administrative theory.* New York, 1967
- 111.) **I. Thylefors:** *Syndabockar. Om utstötning och mobbning i arbetslivet.* Natur och Kultur, Stockholm, 1987
- 112.) **Heinz-Günter Vester:** *Zwischen Sakrileg und Sakralem. Durkheims Beitrag zur Soziologie der Emotionen,* in: Roswitha Schumann & Franz Stimmer (Hg.): *Soziologie der Gefühle. Zur Rationalität und Emotionalität sozialen Handelns, Soziologenkorrespondenz 12,* Sozialforschungsinstitut e.V., München, 1987, S. 1-26
- 113.) **Heinz-Günter Vester:** *Emotion. Gesellschaft und Kultur: Grundzüge einer soziologischen Theorie der Emotionen.* Opladen, 1991
- 114.) **H. Walter:** *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offenlegen und lösen.* Frankfurt am Main, 1993
- 115.) **P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson:** *Pragmatics of human communication.* London, 1968
- 116.) **H. Weber:** *Ärger. Psychologie einer alltäglichen Emotion,* München/Weinheim, 1993
- 117.) **Max Weber:** *Wirtschaft und Gesellschaft,* 5. Auflage, Tübingen, 1972, (Zuerst 1921)
- 118.) **St. Wood:** *Neue Technologien. Arbeitsorganisation und Qualifikation: Die britische Labor-Process-Debatte,* in: *Prokla,* Heft 62, 16, 1986
- 119.) **Berndt Zuschlag:** *Mobbing. Schikane am Arbeitsplatz, Erfolgreiche Mobbingabwehr durch systematische Ursachenanalyse,* Göttingen, 1994