

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

**Artikel:** Leistungsdruck und Mobbing  
**Autor:** Streiff, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-800835>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

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

# Leistungsdruck und Mobbing

Der zunehmende Leistungsdruck hat zahlreiche negative Auswirkungen, aber er kann nicht als alleiniger Auslösefaktor von Mobbing in Betrieben bezeichnet werden. Vielmehr ist es so, dass Mobbing einer von zahlreichen Faktoren ist, welche die Beschäftigten daran hindern, die von ihnen geforderte Leistung zu erbringen. – Ergebnisse aus einer Studie über das Erleben des Leistungsdrucks in der Finanzbranche.

STEFAN STREIFF\*

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen konzentriert sich auf die Lehre und auf die Grundlagenforschung im Schnittbereich von Gesellschaft und Wirtschaft. Nur am Rande kommen dabei Fragen des praktischen Unternehmensalltags zur Sprache. Mobbing ist ein solches Thema. Aus nachvollziehbaren Gründen kann

\* Dr. theol. Stefan Streiff, Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen. Kontakt: stefan.streiff@civis.ch. Das Referat wurde durch Melanie Hirschi (Oberbergerlafingen) nach einer Tonaufnahme niedergeschrieben, durch Martin Hafen redaktionell bearbeitet und durch Stefan Streiff autorisiert.

ich deshalb nicht als Spezialist für Mobbing auftreten. Und doch macht der Beitrag in diesem Zusammenhang guten Sinn, denn wir haben in den vergangenen Monaten eine Studie zum Thema Leistung durchgeführt oder präziser: zum Erfolgsfaktor «Leistungsorientierung» in der Wirtschaft. Das Thema Mobbing taucht dabei durchaus am Horizont auf, und die Frage ist ja auch nahe liegend: Hat Mobbing etwas zu tun mit dem zunehmenden Leistungsdruck, dem wir heutzutage ausgesetzt sind?

## Mobbing als Defizit in der Leistungskultur

Wir werden sehen, dass dieser Zusammenhang von Leistungsdruck und Mobbing möglicherweise nicht ganz so direkt ausfällt, wie es auf den ersten Blick den Anschein macht.

Doch widmen wir uns zuerst kurz der spezifischen Perspektive meines Beitrags: In der erwähnten Studie erscheint Mobbing als ein Defizit der modernen Leistungskultur und als ein Widerstand gegen das Leistungsprinzip. Diese Sicht der Dinge mag ungewöhnlich erscheinen, hat sich aber aus der Arbeit an der Studie langsam entwickelt.

Damit sie diese Perspektiven nachvollziehen können, werde ich mich zuerst zur Motivation, zum Design und zu den Ergebnissen dieser Studie äussern. Dann möchte ich auf Defizite der gegenwärtigen Leistungskultur zu sprechen kommen und eine Antwort auf die Frage versuchen, inwiefern Mobbing tatsächlich etwas mit Leistungsdruck zu tun hat. Abgeschlossen wird mein Beitrag mit einigen Überlegungen zur Frage, wie mit guter Führung und sozialer Kompetenz im Geschäftsalltag günstige Rahmenbedingungen für den Umgang mit Leistungsanforderungen geschaffen werden können.

## Die Gründe für unsere Studie

Es gibt drei Gründe, weshalb wir diese Studie überhaupt in Angriff genommen haben. Der erste Grund ist die allgemeine Klage über den Leistungsdruck, die seit etwa sechs bis zehn Jahren am Zunehmen ist. Sind die Leistungsanforderungen wirklich so hoch; sind sie *zu* hoch?

Ein zweiter Grund ist das Verschwinden jeglicher Kritik an der Leistungsgesellschaft. Erinnern wir uns an die 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts und an die so genannte 68er-Generation. Da gab es massive Kritik an der Leistungsgesellschaft. Diese Kritik ist praktisch verschwunden; Leistungsorientierung scheint zu einem unbestrittenen sozialen Wert geworden sein. Das zeigt sich unter anderem daran, dass immer mehr Betriebe Leistungslohnsysteme einführen. Und dies nicht einmal nur in der Privatwirtschaft, sondern zunehmend auch in der Verwaltung und nicht einmal gegen den Widerstand der Angestellten, sondern mit ihrem Einverständnis.

Der dritte Grund steht in einem sonderbaren Bezug zur Unbestrittenheit des Leistungsprinzips. Es scheint auch Bereiche zu geben, wo das Leistungsprinzip zu erodieren scheint. Ich denke da etwa an die Managerlöhne: Die können ja mit Leistung – mit einem Input, der dann auch mit einem Output belohnt wird – nicht mehr wirklich begründet werden. Ich möchte nicht sagen, dass Top-Manager nichts leisten, aber die Höhe ihrer Löhne lässt sich mit der Leistung nicht mehr rechtfertigen. Das sind Reputationsprämien, Imagezahlungen oder etwas Ähnliches, aber sicher keine Leistungslöhne.

## Das Design der Studie

Die Studie<sup>1</sup> basiert auf 16 qualitativen Interviews. Wir haben diese Interviews



alle im Finanzsektor durchgeführt, weil hier die Klage über den Leistungsdruck zuerst auftauchte und am massivsten ausfiel. Es wurden je acht Frauen und acht Männer befragt – je vier aus dem so genannten Backoffice (Projekte im Hintergrund) und aus dem so genannten Frontoffice (Leute mit Kundenkontakt). Alle haben mindestens zehn Jahre Erfahrung in ihrem Beruf; sie sind also keine Newcomer in dieser Branche. Eine Bedingung war auch, dass die Befragten ein Grundverständnis für Fragen haben, welche über die reine fachliche Kompetenz hinausreichen. Da Interviews immer auch Misstrauen erwecken können, wurden diese anonym durchgeführt. Sie waren auf 90 Minuten angelegt und dauerten in einzelnen Fällen erheblich länger – etwa dann, wenn das Thema Führungsschwäche angeschnitten wurde. Die Leitfrage der Studie war: Wie nehmen diese Leute die Leistungskultur wahr, in der sie arbeiten? Diese Leitfrage stand über den ca. 25 Fragen, welche wir stellten.

### **Führungsschwäche als zentrales Problem**

Ein erstes Ergebnis ist, dass es keine grundsätzliche Kritik am Leistungssystem gibt. Die Befragten sind zufrieden mit den Arbeitsbedingungen; sie

sind zufrieden mit den Prozessen, in die sie eingebunden sind, und sie sind auch sehr zufrieden mit den Instrumenten, welche ihnen zur Verfügung gestellt werden. Jedoch ist ein Unbehagen festzustellen, ein Missmut unter der Oberfläche. Das wirft sofort die Frage, was dieser Missmut nun genau sein könnte.

Als zweites Ergebnis wird deutlich, dass der Leistungsdruck in den vergangenen Jahren massiv zugenommen hat. Vor allem die jüngeren MitarbeiterInnen unter den Befragten sagen jedoch, dass der Leistungsdruck an sich zu bewältigen wäre. Die Leute zeigen generell eine grosse Leistungsbereitschaft. Sie arbeiten nicht nur, um möglichst viel Geld zu verdienen; vielmehr sind sie stolz auf ihre Arbeit, sind motiviert, sehen einen Sinn darin und wollen etwas leisten!

Der Leistungsdruck selber ist demnach nicht der Grund des Unbehagens, sondern die Unfähigkeit ihn zu bewältigen – und die Rahmenbedingungen, welche diese Unfähigkeit verstärken. Ich möchte das illustrieren an einem Zitat, welches den Grundton der Aussagen gut zusammenfasst: *«Was uns krank macht ist nicht, viel zu arbeiten, sondern das menschliche Miteinander in Form von Neid, Missgunst, Ungerechtigkeit, ärgerlicher Kommunikation usw.»*

Das ist es, was zu schaffen macht: die Arbeitsatmosphäre des Zynismus, die Unkultur des Laissez-faire, das schlechte Arbeitsklima. Diese und andere belastende soziale Faktoren sind im Finanzsektor wohl sehr viel verbreiteter, als es Leute vermuten würden, die nicht selbst in dieser Branche arbeiten. Wir schliessen daraus, dass vor allem Führungsqualität gefragt ist, die einen dabei unterstützt, den steigenden Leistungsdruck zu bewältigen – und vor allem: Führungsqualität in Sachen sozialer Kompetenz. Führung soll Leistung verlangen, sie soll aber auch die Bedingungen der Leistungserbringung optimieren.

### **Weitere negative Faktoren im Zusammenhang mit Leistungsdruck**

Die gegenwärtige Leistungskultur ist also nicht einfach positiv oder negativ. Sie variiert auch von Unternehmen zu Unternehmen. Neben den konstatierten Führungsdefiziten kommen diverse weitere Defizite zur Sprache, die im Zusammenhang mit dem Leistungsdruck resp. mit der Nichtbewältigung des Leistungsdrucks stehen.

So ist Anspannung/Belastetheit anscheinend ein Faktor, unter dem fast jede und jeder leidet. Sie scheint eine Art Nährboden für weitere negative

Auswirkungen zu sein. Der am zweitmeisten genannte Faktor sind Schlafstörungen. Sie sind offensichtlich ein erster Hinweis, dass irgendetwas nicht in Ordnung ist. Das gilt auch für die immer wieder genannten Konzentrationsstörungen. Dann sind es vor allem Migräne, Stress, Burnout, Missbrauch von Medikamenten und – was in diesem Ausmass erstaunt – Angst und Verzweiflung. Trotz aller Leistungsbereitschaft scheint das Unbehagen angesichts der steigenden Leistungsanforderungen doch tiefer zu sitzen, als dies die Öffentlichkeit und wohl oft auch die Betroffenen wahrnehmen.

Die Analyse der Daten nach dem Gender-Aspekt oder nach Front- und Backoffice hat keine nennenswerten zusätzlichen Erkenntnisse gebracht, was auch darin liegen mag, dass 16 Interviews zu wenig sind, um zu quantitativ substantziellen Aussagen zu gelangen.

### **Der Leistungsorientierung zuwiderlaufende Tendenzen**

Neben diesen Defiziten und den bereits erwähnten hohen Managerlöhnen gibt es auch Faktoren, welche früher einem positiv wahrgenommenen Leistungsprinzip entgegenwirkten und sich (wohl nicht nur aus der Perspektive der Befragten) eher gebessert haben. So spielt die Herkunft in der Finanzbranche bei weitem nicht mehr eine so grosse Rolle wie früher. Vor 50 Jahren hatte jemand mit einem guten Berner Namen in Bern und ein Mensch mit klingendem Zürcher Namen in der Zürcher Finanzwelt eine bessere Chance, vorwärts zu kommen. Das wird heute nicht mehr so wahrgenommen, wobei anzumerken ist, dass wir bei der Frage nach der Herkunft die Geschlechterfrage ausgeklammert haben; sonst wäre dieses Ergebnis wahrscheinlich weniger deutlich. Sicher ist aber, dass die Bedeutung der Herkunft vor einem

halben Jahrhundert noch sehr viel höher gewichtet worden wäre.

Auch das Dienstalter spielt nicht mehr eine so entscheidende Rolle, wie das früher der Fall war. Andererseits werden Positionsautorität, Konformismus/ Opportunismus als Aspekte des «lethargischen Dahinarbeitens» immer noch negativ vermerkt, genau so wie «Solidarität» (hier in einem negativen Sinn) und Seilschaften. In diesem Zusammenhang taucht in der Studie auch der Begriff «Mobbing» auf – verglichen mit anderen negativen Folgen oder Widerständen gegen das Leistungsprinzip eher am Rande. Mobbing wird als Problem wahrgenommen, aber nicht als eines, welches im Vordergrund steht. Schliesslich werden weitere Faktoren genannt, die helfen, die geforderte Leistung ohne grosse Störungen – also auch ohne Mobbing – zu bewältigen: Chancengleichheit, Partizipation und (positiv wahrgenommene) Solidarität stellen solche Prinzipien dar, die in der Gesellschaft eine grosse Rolle spielen und natürlich auch in Unternehmungen der Finanzbranche einen wichtigen Beitrag leisten.

### **Führungsschwäche und unzureichende soziale Kompetenz**

Kommen wir zur Frage, die wir am Anfang formuliert haben: Hat Leistungsdruck direkt etwas mit Mobbing zu tun? Die Antwort fällt relativ eindeutig aus: Leistungsdruck kann nicht allein für Mobbing (und für andere Defizite) verantwortlich gemacht werden kann. Umgekehrt ist Mobbing ein Faktor, der dazu beiträgt, dass die täglichen Leistungsanforderungen nicht angemessen bewältigt werden können. Es ist eine wichtige Aufgabe der Führungspersonen, die Rahmenbedingungen für einen Arbeitsalltag zu schaffen, der es erlaubt, möglichst gut mit diesen Anforderungen zu Recht zu

kommen. Führungsschwäche und mangelnde soziale Kompetenz – das sind die zentralen Faktoren, die Mobbing und andere störende Elemente im Arbeitsalltag begünstigen. Das ist in einem Betrieb nicht viel anders als in einem Kindergarten oder in einer Schule. Soziale Kompetenz umfasst dabei weit mehr als nur Gefühle, Empathie und Gespür. Sie beinhaltet auch die Fähigkeit, sich selbstständig im Alltag zu orientieren und die daraus gewonnenen Kompetenzen im Umgang mit den Menschen auch anzuwenden.

Wenn heute von Leistung gesprochen wird, dann wird in der Regel nur der Output betrachtet und nicht so wichtige Faktoren wie soziale Kompetenz und Führungsstärke, die einen enormen Beitrag dazu leisten, dass Leistung überhaupt erbracht werden kann – und zwar ohne störende Begleiterscheinungen wie psychische und körperliche Krankheit und eben auch ohne Mobbing. ■

#### **Literatur**

- **Streff, Stefan; Lunau, York, 2006:** Leistung zwischen Lust und Frust. Der Erfolgsfaktor «Leistungsorientierung» im Finanzsektor, Kaufmännischer Verband, Zürich 2006

#### **Fussnote**

- <sup>1</sup> Die ganze Studie kann beim Kaufmännischen Verband Zürich bezogen werden ([www.kvz.ch](http://www.kvz.ch)).