

Dieter Zapf

Institut für Psychologie

Mobbing am Arbeitsplatz

Ursachen, Wirkungen, Handlungsmöglichkeiten

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen

Veranstaltungsreihe

Gesundheit und soziales Miteinander im Arbeitskontext

18 Juli 2022

Gliederung

1. Einführung: Das Konzept "Mobbing"
2. Ursachen von Mobbing
3. Betriebliche Auswirkungen von Mobbing
4. Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing
5. Prävention und Intervention: Was können Betroffene tun?
6. Prävention und Intervention: Was können Organisationen tun?

1) Einführung: Das Konzept "Mobbing"



Nicht mit jemandem
sprechen

Gerüchte
verbreiten

Jemanden anschreien oder
beschimpfen

Witze über das Privatleben
machen

Jemandem selbstwertverletzende
Aufgaben geben

Jemandem sinnlose
Aufgaben geben

Jemanden wie Luft
behandeln

Jedoch:

**Nicht jedes negative Sozialverhalten bei der
Arbeit ist Mobbing !**

Eskaliert – längere Zeit

intensiv - häufig

systematisch auf eine Person gerichtet

Definition of Mobbing/Bullying

Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz bedeutet jemanden zu schikanieren, zu beleidigen, sozial auszugrenzen oder die Arbeitsaufgaben von jemandem negativ zu beeinflussen.

Damit „Mobbing“ auf eine bestimmte Aktivität, Interaktion oder einen Prozess angewandt werden kann, muss es

- wiederholt und regelmäßig (z. B. wöchentlich)
- und über einen längeren Zeitraum auftreten (z.B. mindestens sechs Monate).
- Mobbing ist ein eskalierender Prozess, in dessen Verlauf die konfrontierte Person in eine unterlegene Position gerät
- und zum Ziel von systematischen negativen sozialen Handlungen wird.
- Ein Konflikt kann nicht als Mobbing bezeichnet werden, wenn der Vorfall ein isoliertes Ereignis ist
- oder wenn zwei annähernd gleich "starke" Parteien im Konflikt stehen

(Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, p.15).



Ståle Einarsen



Helge Hoel



Dieter Zapf



Sir Cary Cooper

Definition of Mobbing/Bullying

Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz bedeutet jemanden zu schikanieren, zu beleidigen, sozial auszugrenzen oder die Arbeitsaufgaben von jemandem negativ zu beeinflussen.

Damit „Mobbing“ auf eine bestimmte Aktivität, Interaktion oder einen Prozess angewandt werden kann, muss es

- wiederholt und regelmäßig (z. B. **wöchentlich**)
- und über einen längeren Zeitraum auftreten (z.B. **mindestens sechs Monate**).
- Mobbing ist ein eskalierender Prozess, in dessen Verlauf die konfrontierte Person in eine unterlegene Position gerät
- und zum Ziel von systematischen negativen sozialen Handlungen wird.
- Ein Konflikt kann nicht als Mobbing bezeichnet werden, wenn der Vorfall ein isoliertes Ereignis ist
- oder wenn **zwei annähernd gleich "starke" Parteien im Konflikt** stehen

(Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, p.15).



Ståle Einarsen



Helge Hoel



Dieter Zapf



Sir Cary Cooper

Mobbing mit Absicht?

Nach Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2020)

Bewusste Absicht oder Intention ist kein Bestandteil der Definition

Mobbing mit Absicht?

Nach Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2020)

Bewusste Absicht oder Intention ist kein Bestandteil der Definition

- Es ist unklar, worauf die Absicht sich beziehen sollte
 - auf jede einzelne Mobbinghandlung
 - auf den Mobbingprozess (also dass man jemanden systematisch schikanieren oder schädigen möchte)
 - auf die Folgen (wollte man, dass der andere krank und arbeitsunfähig wird?)
 - auf ein dahinter liegendes Ziel (man möchte jemanden aus dem Team drängen; dabei kommt es zu Mobbing, was sich dann halt so ergibt...)

Mobbing mit Absicht?

Nach Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2020)

Bewusste Absicht oder Intention ist kein Bestandteil der Definition

- Es ist unklar, worauf die Absicht sich beziehen sollte
 - auf jede einzelne Mobbinghandlung
 - auf den Mobbingprozess (also dass man jemanden systematisch schikanieren oder schädigen möchte)
 - auf die Folgen (wollte man, dass der andere krank und arbeitsunfähig wird?)
 - auf ein dahinter liegendes Ziel (man möchte jemanden aus dem Team drängen; dabei kommt es zu Mobbing, was sich dann halt so ergibt...)

Absichten sind oft unklar. Zumindest aber wird Mobbing und seine Folgen billigend in Kauf genommen.

Definition von Mobbing

Nach Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2020)

Bewusste Absicht oder Intention ist kein Bestandteil der Definition

Aber:

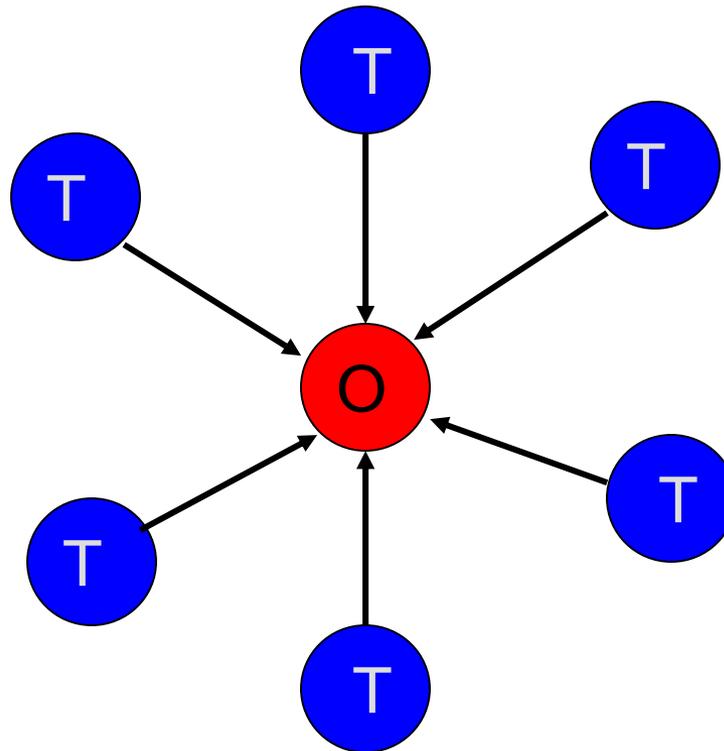
**Mobbingbetroffene gehen immer von einer
negative Absicht aus!**

dar ein dahinter liegendes Ziel (man möchte jemanden aus dem Team drängen; dabei kommt es zu Mobbing, was sich dann halt so ergibt...)

Absichten sind oft unklar. Zumindest aber wird Mobbing und seine Folgen billigend in Kauf genommen.

Mobbing: Unterschiedliche Perspektiven von Opfern und Tätern

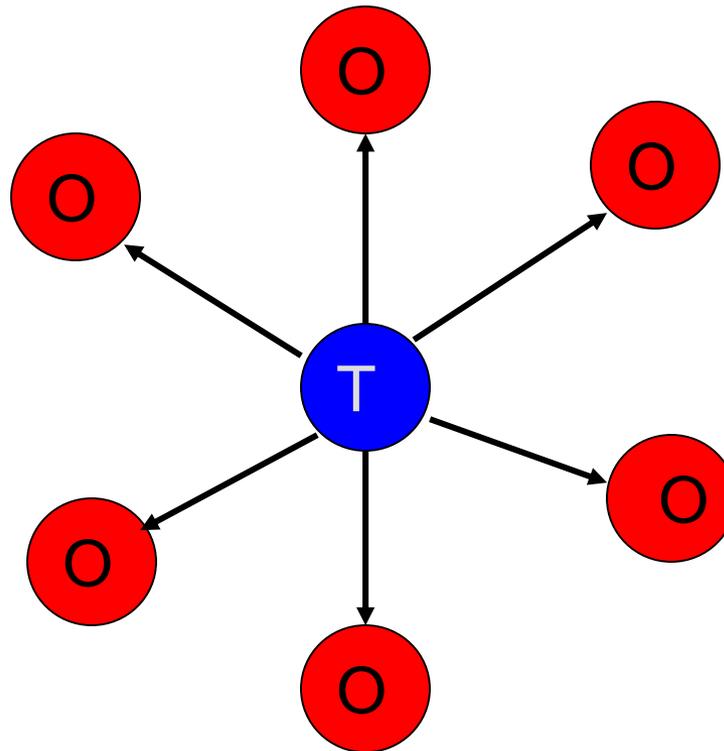
Nach Zapf & Einarsen (2005)



Mobbing: Die Perspektive des Opfers

Mobbing: Unterschiedliche Perspektiven von Opfern und Tätern

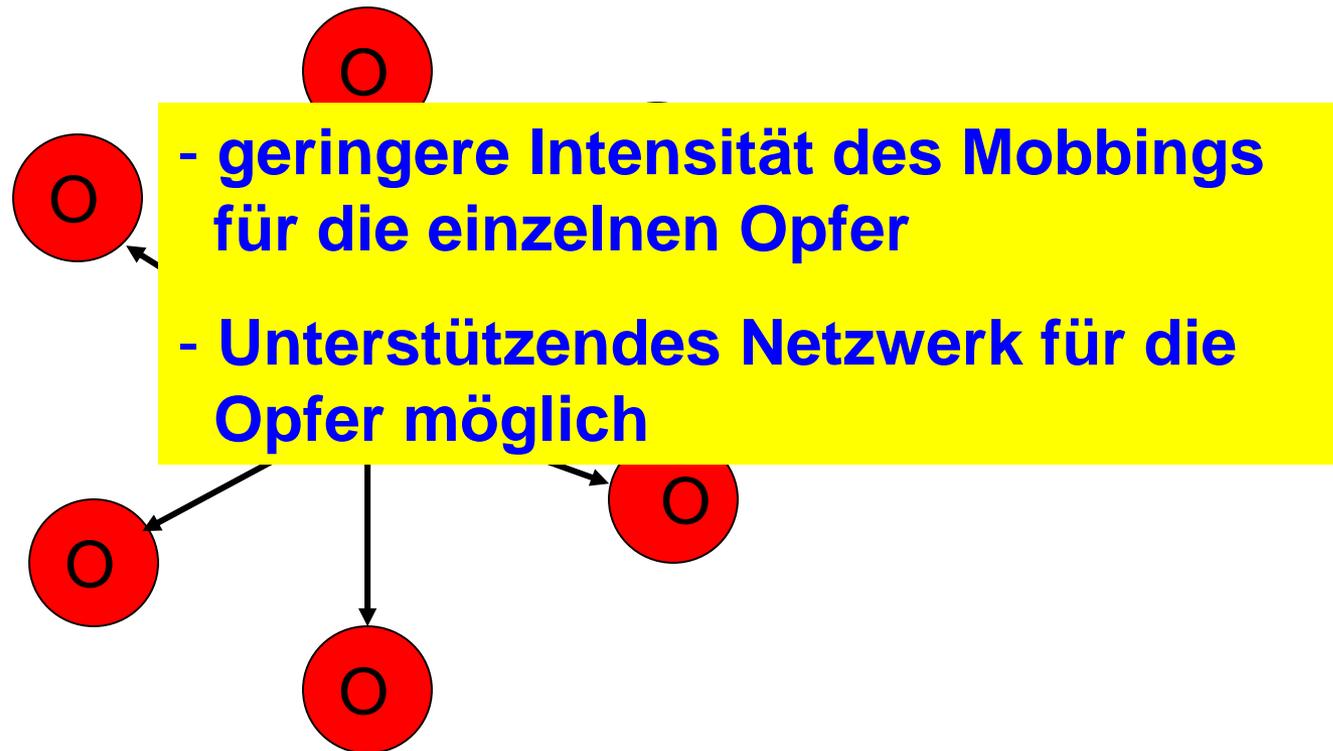
Nach Zapf & Einarsen (2005)



Mobbing: Die Perspektive des Täters

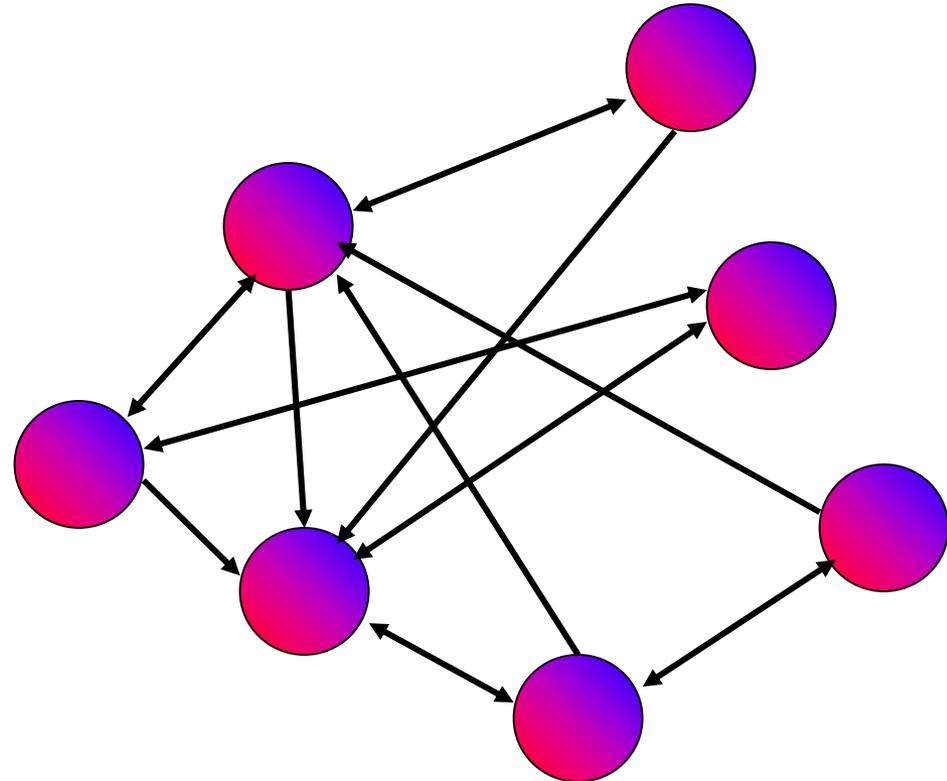
Mobbing: Unterschiedliche Perspektiven von Opfern und Tätern

Nach Zapf & Einarsen (2005)



Mobbing: Die Perspektive des Täters

Opfer und Täter zugleich



Nach Zapf & Einarsen (2005)

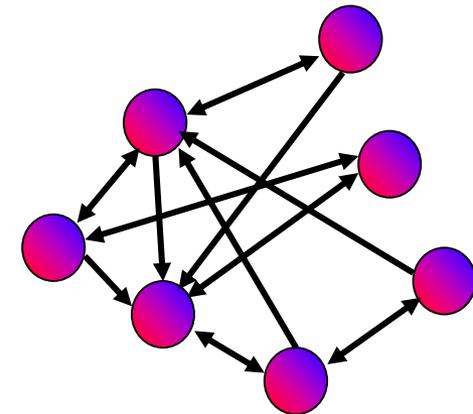
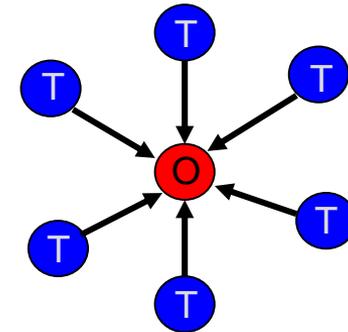
Negatives Betriebsklima und negatives soziales Verhalten:
Jeder ist potentiell betroffen

Mobbing kann **nicht** nur über die Häufigkeit negativer sozialer Handlungen definiert werden!

Dazu kommt:

- Die Fokussierung auf eine Person (Target)
- Die Unterlegenheit und damit verbundene
 - Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls und die
 - Unfähigkeit, Mobbing zu beenden
- Mobbing ist also eine Kombination von Merkmalen vergleichbar mit dem Job Strain-Konzept von Karasek & Theorell (1990):
- Hohe Stressoren (negative soziale Handlungen) & geringer Handlungsspielraum (Unterlegenheit; Unfähigkeit, den Konflikt zu beenden)

Das wäre auch “Mobbing”, wenn Mobbing ausschließlich mit einer Liste negativen Sozialverhaltens gemessen wird!!!



Untersuchung zur Definition von Mobbing

Eine Tagebuchstudie zu
Arbeitsplatzkonflikten



Elfi Baillien



Jordi Escartín

**Kann man die Mobbing Definition
im alltäglichen Leben
überhaupt wiederfinden?**



Claudia Groß

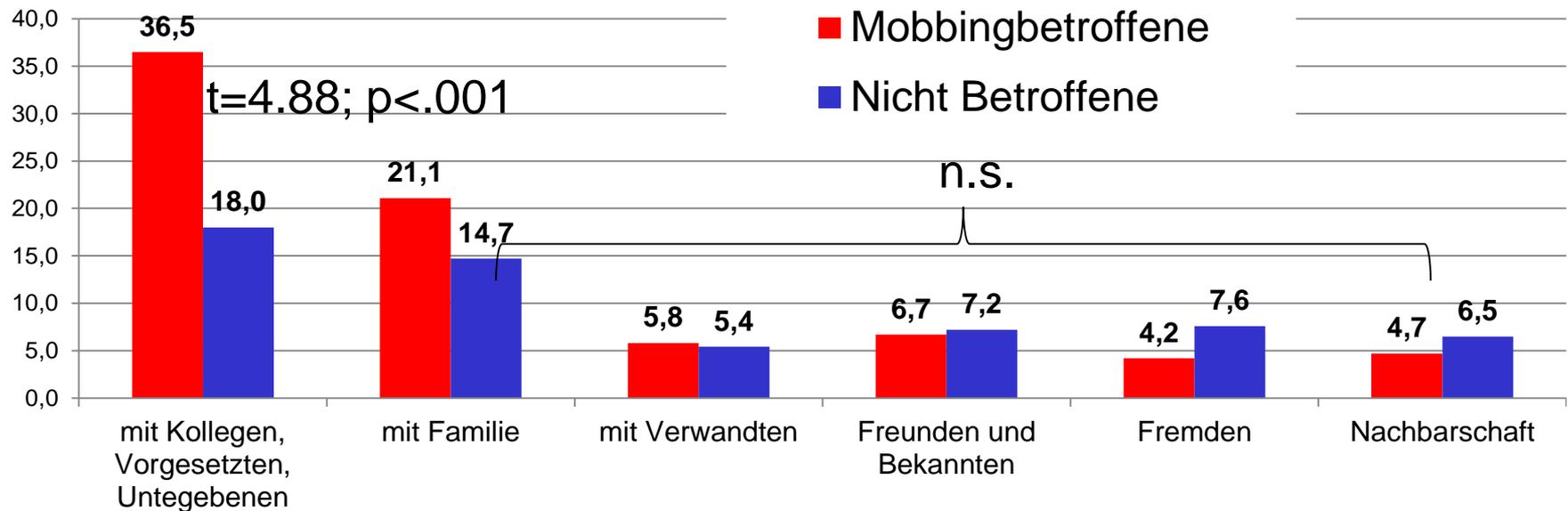


Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881.

Tage mit Konflikten

- Tägliche Konflikte von Mobbingbetroffenen (N=47) und Nicht Betroffenen (N=62).
- Mobbing wird in der Studie nicht erwähnt
- Daten werden an 40 Tagen erhoben

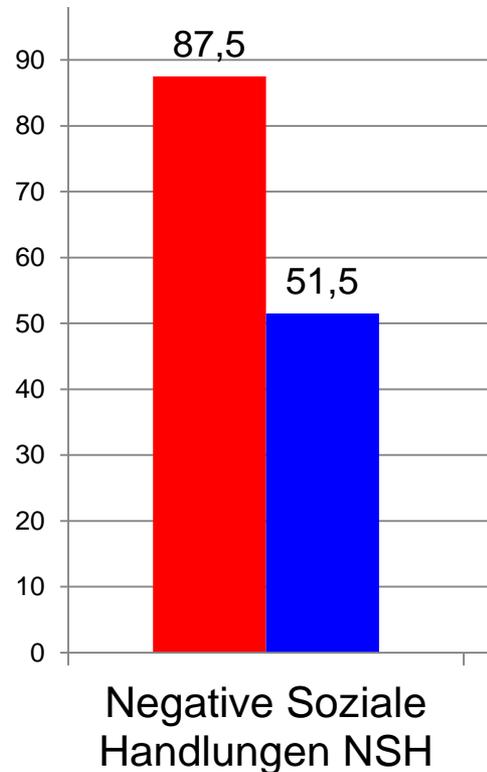
% Tage (max N= 4120) mit Konflikten



Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881.

“Mobbinghandlungen” in den Konflikten

% Konflikt-Episoden

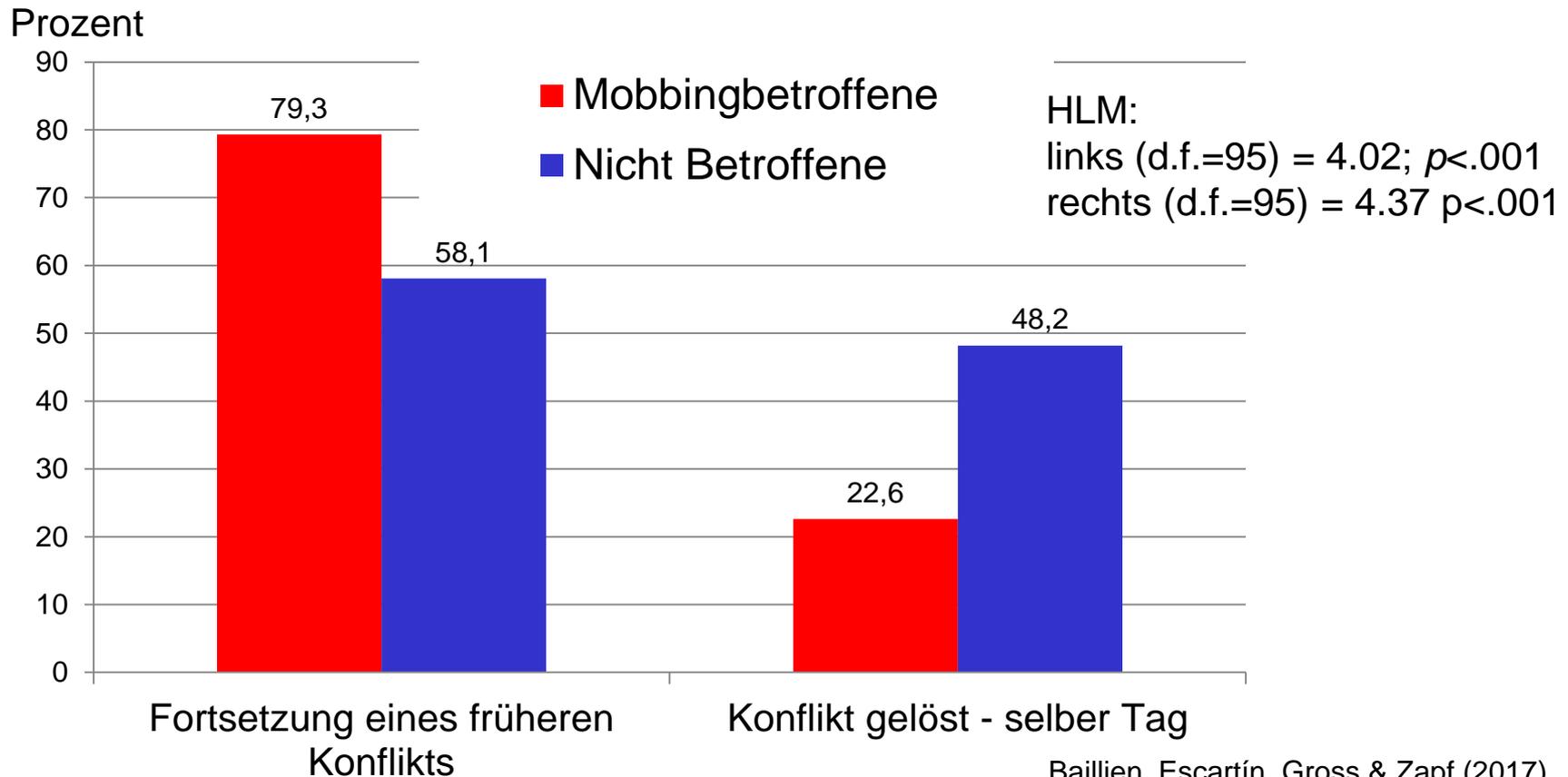


Mobbingbetroffene berichten, dass sie in den Konflikten häufiger negativen sozialen Handlungen NSH ausgesetzt waren

Baillien, Escartín, Gross & Zapf (2017)

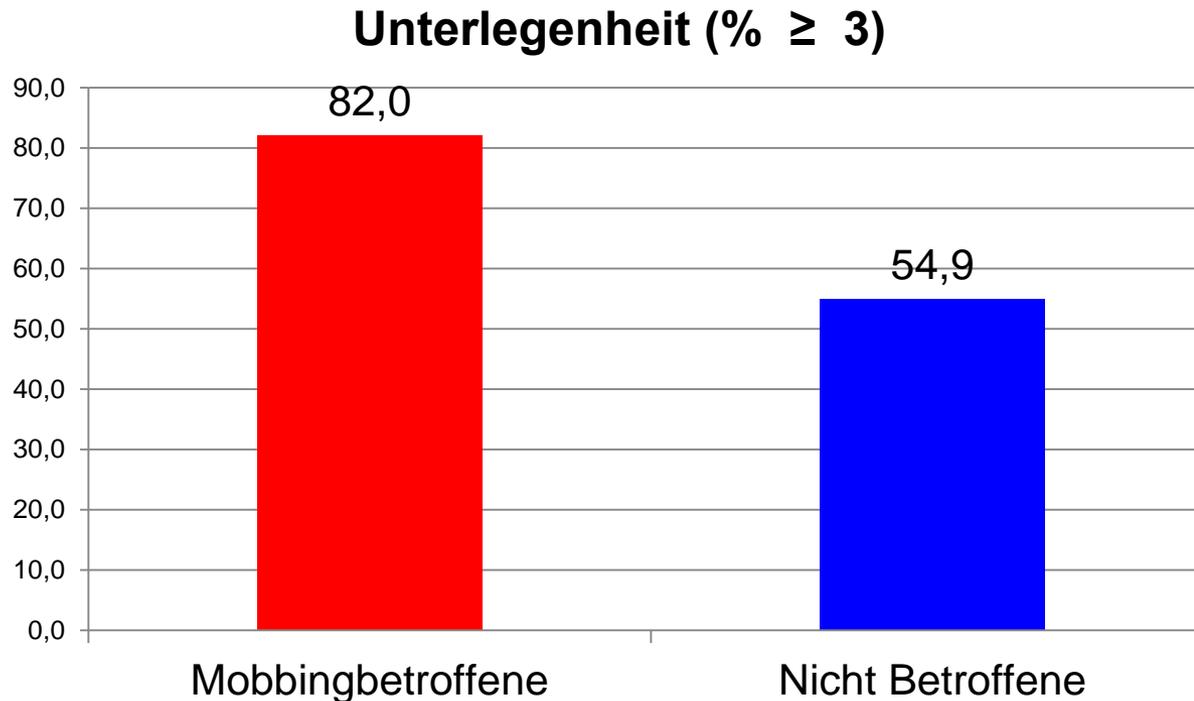
Mobbing als andauerndes systematisches Konfliktgeschehen

- Mobbingbetroffene berichten häufiger, dass die täglich erlebten Konfliktepisoden Fortsetzungen früherer Konflikte sind
- Mobbingbetroffene berichten seltener, dass die täglich erlebten Konfliktepisoden am gleichen Tag gelöst werden konnten



Unterlegenheit in der Konfliktsituation

- Mobbingbetroffene fühlen sich bei den täglichen Konflikten stärker unterlegen (N=763)



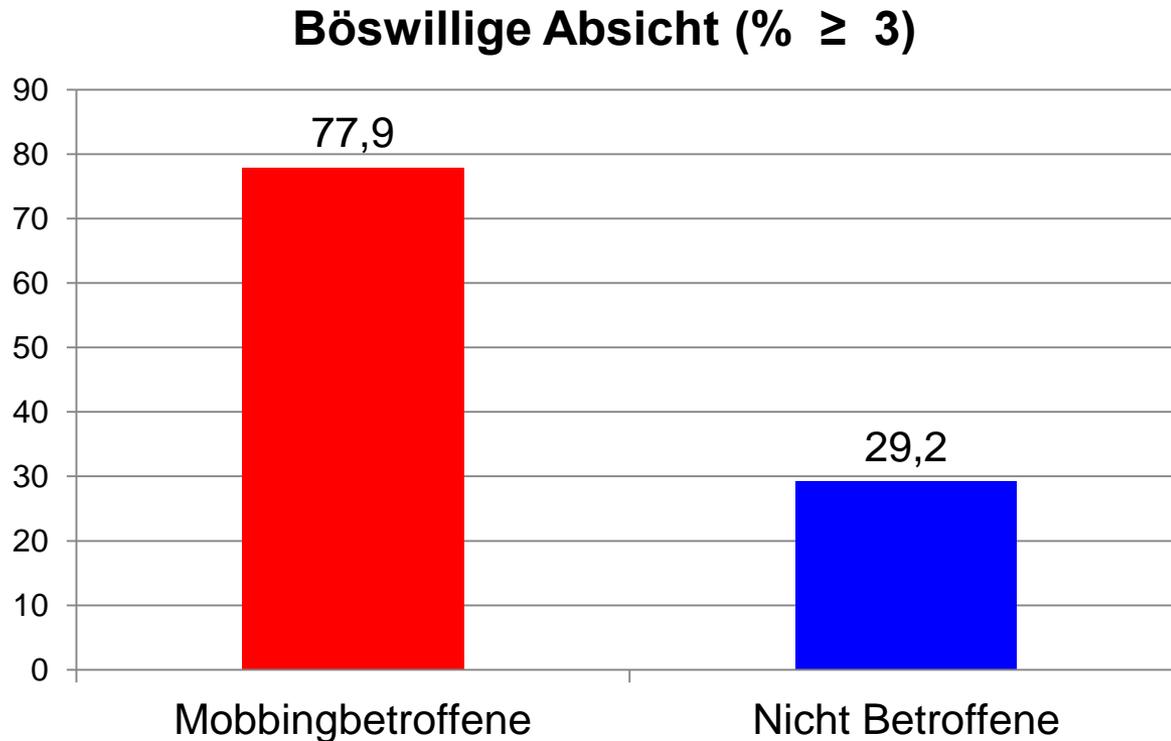
HLM:
 $t (d.f.=98) = 4.97; p < .001$
 coefficient: .77

Cohen's d: .69

Baillien, Escartín, Gross & Zapf (2017)

Negative Absicht

- Mobbingbetroffene unterstellen häufiger eine negative Absicht des Konfliktpartners (N=767)



HLM:

$t (d.f.=97) = 9.80; p < .001$

coefficient: 1.57

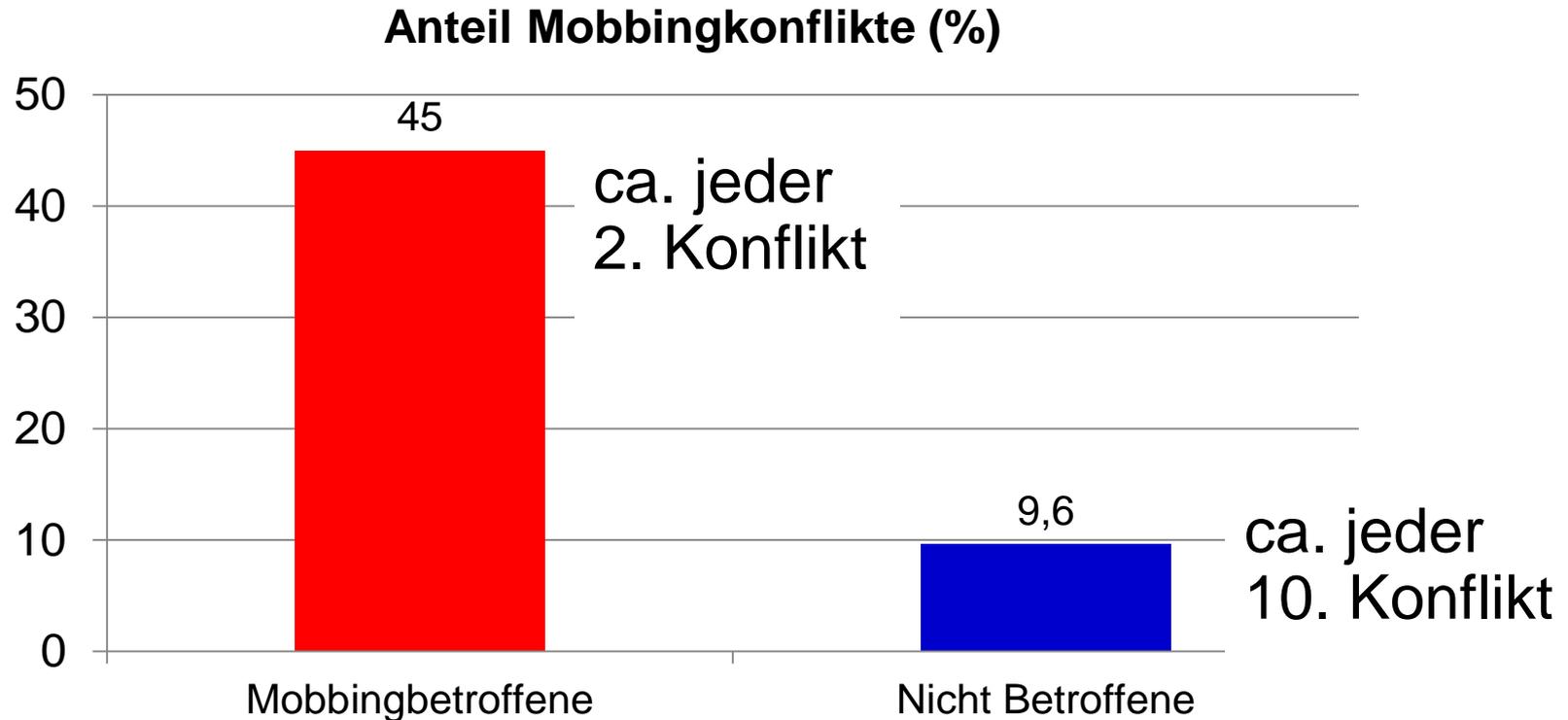
Cohen's d : 1.31

Baillien, Escartín, Gross & Zapf (2017)

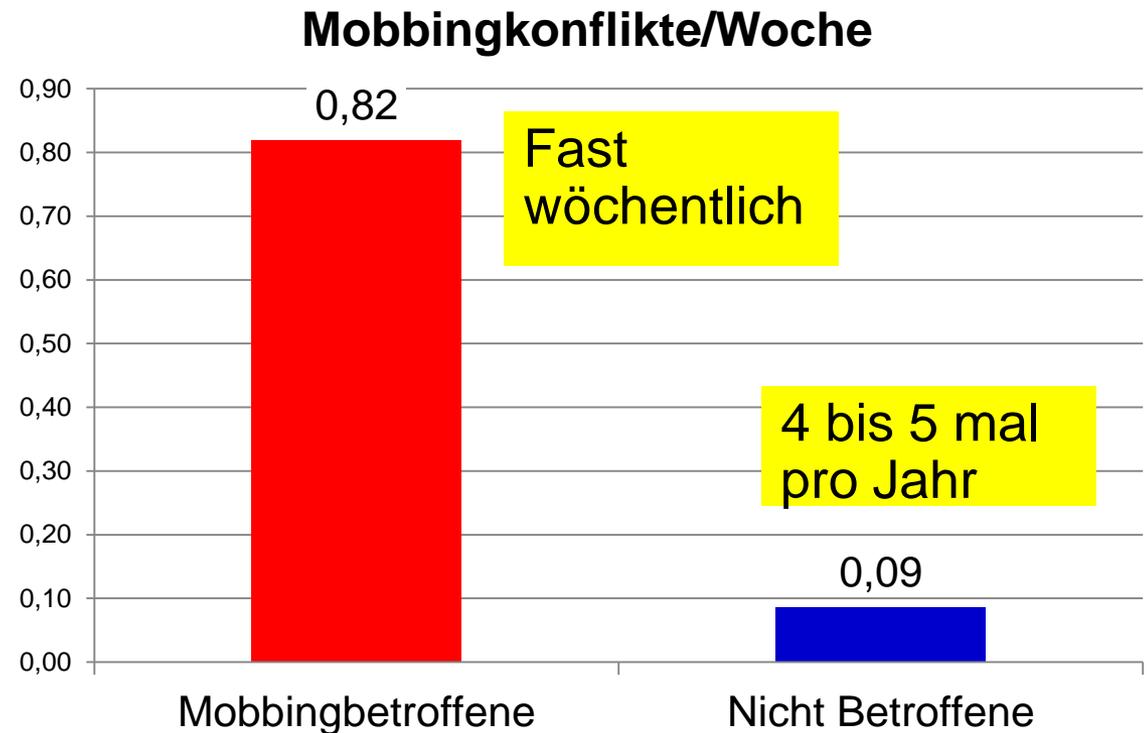
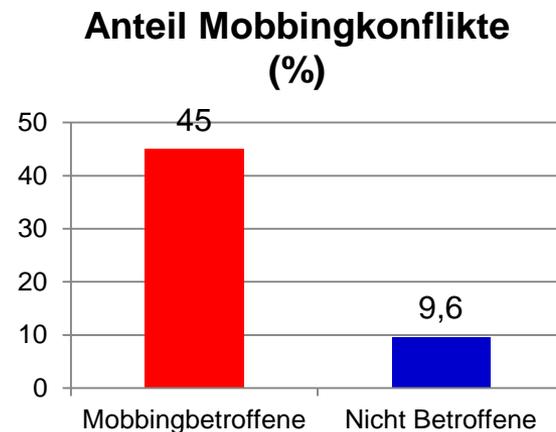
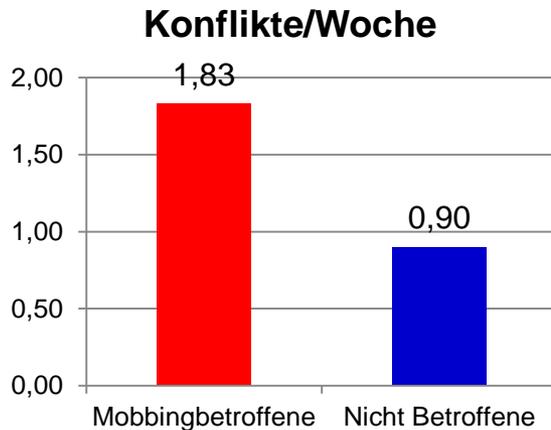
Kombination der in den Hypothesen angesprochenen Kriterien und Definition von "**Mobbing-Konflikten**" als Konflikte

- a) begleitet von Negativen Sozialen Handlungen NSH;
- b) die eine Fortsetzung einer früheren Konfliktfolge darstellen;
- c) während der Konfliktepisode oder am selben Tag nicht gelöst werden;
- d) mit dem Gefühl der Unterlegenheit einhergehen (mindestens 3 auf der 5-Punkte-Skala); und
- e) mit einer wahrgenommenen böswilligen Absicht verbunden sind (mindestens 3 auf der 5-Punkte-Skala).

Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881.



Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881.



Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (6), 870-881.

Neuere meta-analytische Ergebnisse zur Häufigkeit von Mobbing in Europa

Zapf, Escartín, Scheppa-Lahyani, Einarsen, Hoel & Vartia (2020)

Chapter in: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (eds.) (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.

Verhaltensorientierte Methode: "Target"

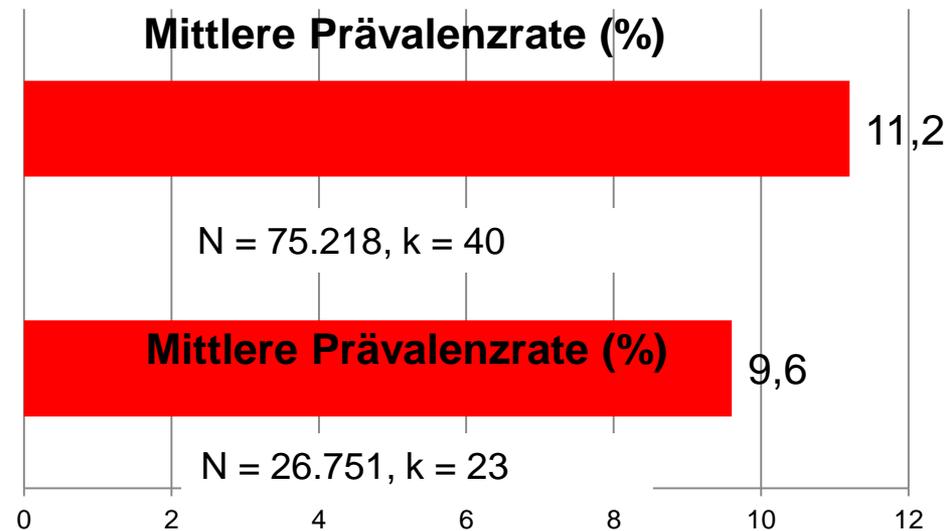
Vorgabe eines Fragebogens mit negativen sozialen Handlungen (Mobbingfragen)

Kriterium: mindestens wöchentlich, aber innerhalb der letzten 6 Monate; Dauer nicht definiert

“Leymann-Methode”
mindestens wöchentlich
mindestens 6 Monate



Heinz Leymann
1932 - 1999



Neuere meta-analytische Ergebnisse zur Häufigkeit von Mobbing in Europa

Nielsen, Mathiesen & Einarsen (2009) Nielsen, Notelaars & Einarsen (2011)
Zapf, Escartín, Scheppa-Lahyani, Einarsen, Hoel & Vartia (2020)

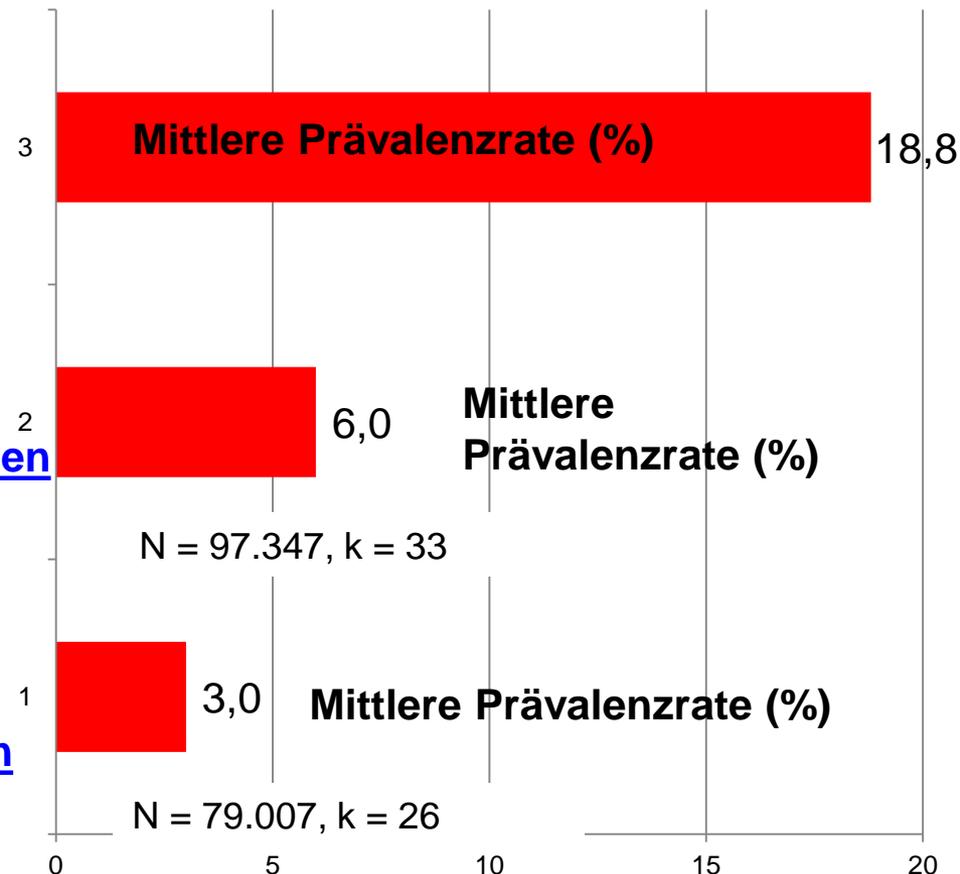
Self-labelling-Methode

"Victim"

1) **Self-labelling ohne Definition** (Sind Sie in den letzten 6 Monaten gemobbt worden?)

2) **Self-labelling anhand einer präzisen Definition und Instruktion ohne Zeitangaben**

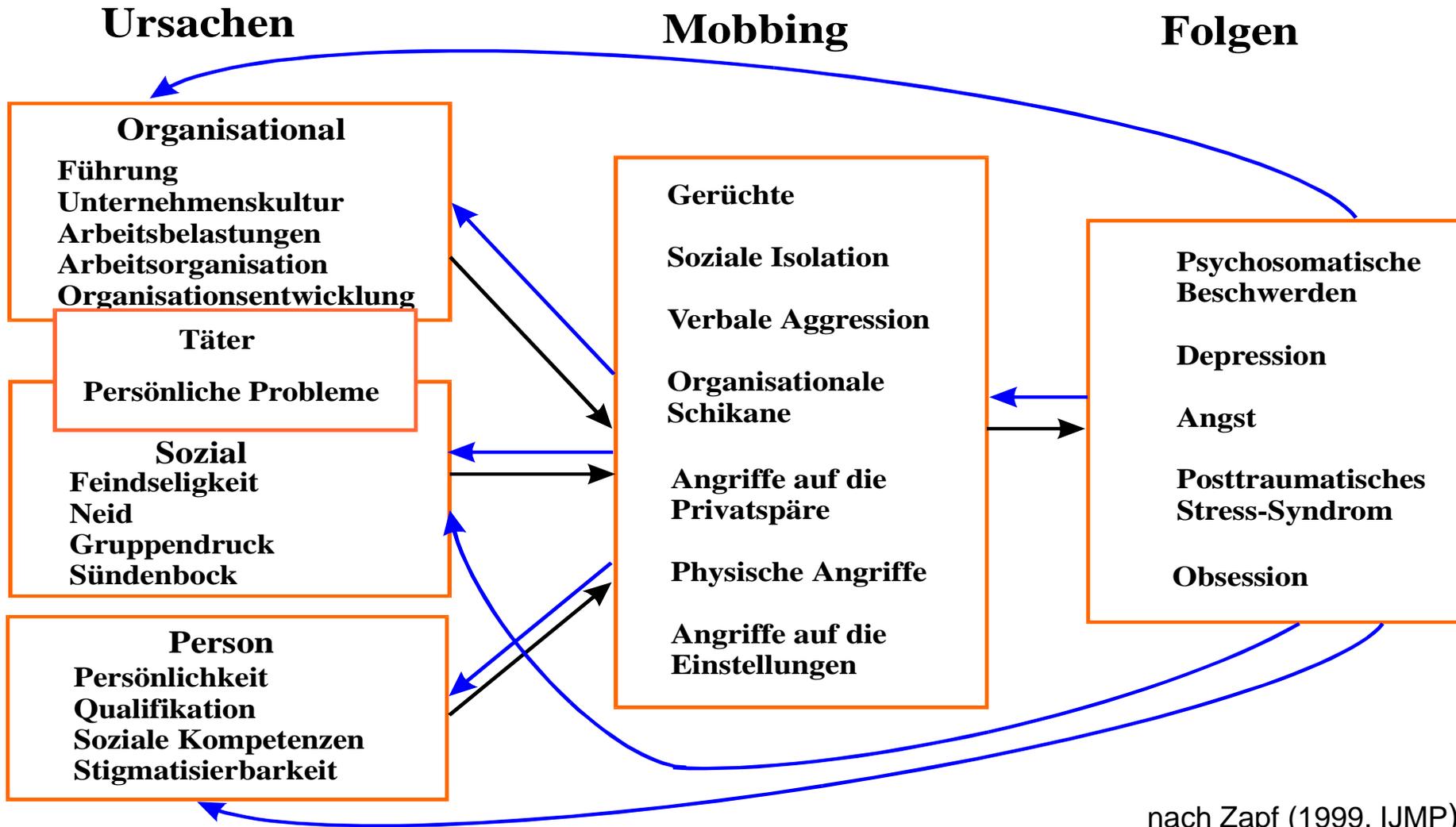
3) **Self-labelling anhand einer präzisen Definition und Instruktion mit Zeitangaben plus Fragebogen und wöchentliches Mobbing:**



2) Die Ursachen von Mobbing



Ursachen und Folgen von Mobbing



Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

Selbstwertbedrohung

Geringe Soziale Kompetenz

mikropolitische Mobbing

soziopathische Persönlichkeitstypen

persönliche Motive (z.B. Liebesaffäre)

persönliche Probleme (z.B. Alkohol)

Ursachen von Mobbing im Täter - Das Jäger – Opfer Modell Einarsen (2000): Predatory bullying



Zum Opfer wird jeder, der in die
Einflussosphäre des Jägers kommt

Ursachen von Mobbing im Täter - Das Jäger – Opfer Modell Einarsen (2000): Predatory bullying



Warum wird jemand zum „Jäger“?

- Macht & Einfluss
- Erhaltung des Selbstwertgefühls
- Narzissmus (übersteigertes Selbstwertgefühl)

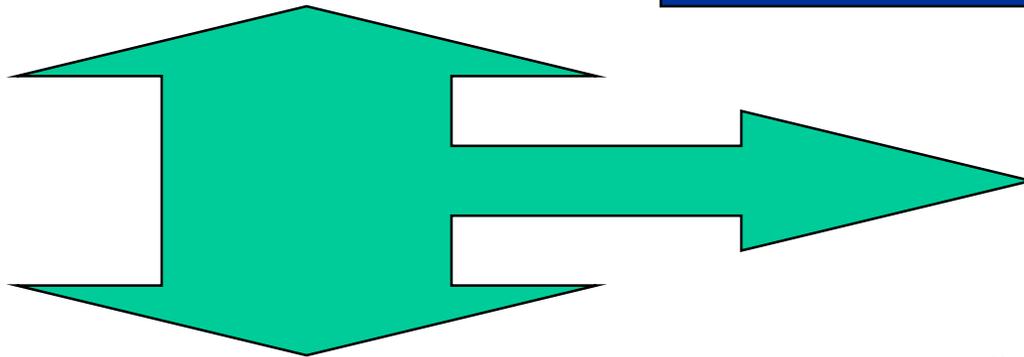
Zum Opfer wird jeder, der in die
Einflusssphäre des Jägers kommt

Ursachen von Mobbing im Täter - Selbstwertbedrohung

Hoher Selbstwert:

positive Bewertungen in
bezug auf sich selbst

**Besonders bei instabilem und
überhöhtem Selbstwertgefühl**



**Direkte und indirekte
Aggression**

Stucke (2002). Zeitschrift für Arbeits-
und Organisationspsychologie

Negative Fremdbewertung

Ursachen von Mobbing im Täter - Geringe Soziale Kompetenz

- Man produziert Konflikte
- Man kann Konflikte schlecht lösen
- Man kann die Perspektive des Opfers nicht einnehmen
(mangelnde Perspektivenübernahme)
- man erkennt nicht, dass vereinzelte Handlungen mehrerer Täter
aus der Sicht des Opfers häufig und systematisch erscheinen

Ursachen von Mobbing im Täter - Geringe Soziale Kompetenz

Mangelnde Perspektivenübernahme:

... Während des Entlassungsgesprächs wurde hervorgehoben, dass ich das Wort „cock“ benutzt hatte, was nur ein allgemeiner Slangausdruck war, mit dem ich die beiden anderen Jungs im Büro bezeichnete, und ich habe diese Art von Sprache in den letzten dreieinhalb Jahren bei der Arbeit mit dem Kollegen recht häufig benutzt, und niemand hat jemals etwas gesagt... Ich bin sehr professionell, wenn es nötig ist, aber wenn niemand im Büro ist, mache ich es zu einer sehr lockeren Umgebung, in der wir unsere beste Arbeit leisten.

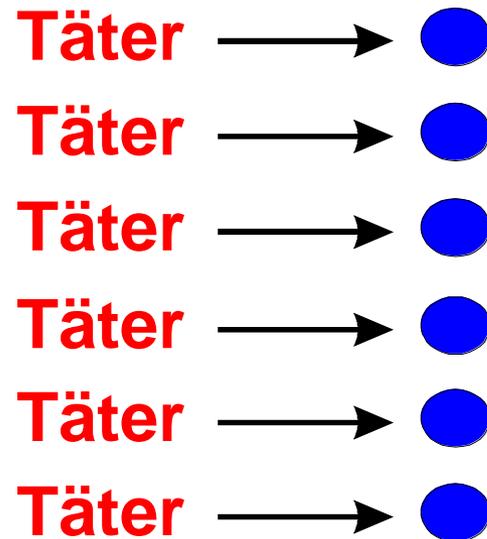
(Male manager in a private organisation, found guilty of bullying and sexual harassment)

Jenkins, Zapf, Winefield & Sarris (2012, p. 495; British Journal of Management)

Unterschiedliche Perspektiven von Täter und Opfer

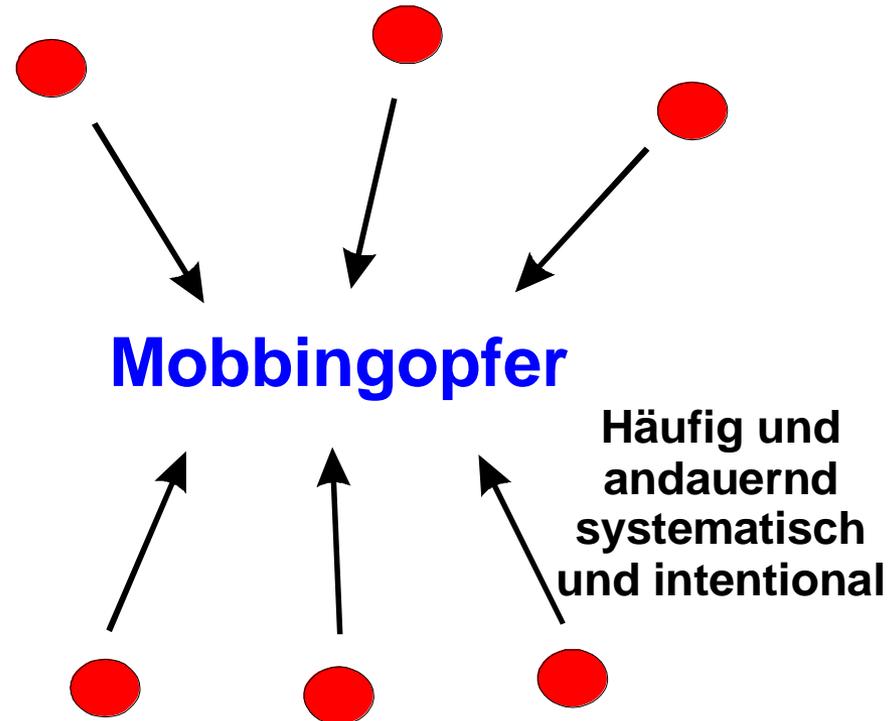
Zapf & Einarsen (2005)

Perspektive der Täter



Gelegentliche
isolierte Einzelhandlungen

Perspektive des Opfers



Ursachen von Mobbing im Täter - Mikropolitischen Mobbing Kampf um Macht, Status und Einfluss

Definition: Mikropolitik nenne ich das Arsenal jener alltäglichen kleinen Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.
(Neuberger, 1989, 1995)

Ursachen von Mobbing im Täter - Mikropolitischen Mobbing Kampf um Macht, Status und Einfluss

Definition: Mikropolitik nenne ich das Arsenal jener alltäglichen kleinen Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. (Neuberger, 1989, 1995)

Voraussetzung:

- Unvermeidliche Indeterminiertheiten von Organisationen erfordern, dass Personen Entscheidungen treffen
- Bedürfnis nach eigener Kontrolle

Ursachen von Mobbing im Täter - Mikropolitischen Mobbing Kampf um Macht, Status und Einfluss

Definition: Mikropolitik nenne ich das Arsenal jener alltäglichen kleinen Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. (Neuberger, 1989, 1995)

Voraussetzung:

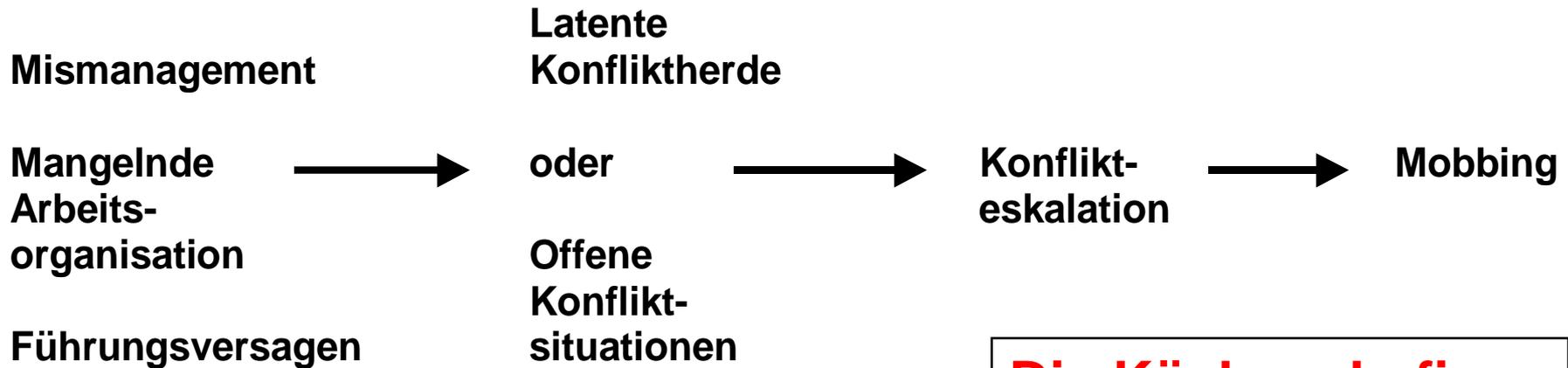
- Unvermeidliche Indeterminiertheiten von Organisationen erfordern, dass Personen Entscheidungen treffen
- Bedürfnis nach eigener Kontrolle

Folge: Menschen verhalten sich politisch, bilden Koalitionen, schmieden Intrigen, etc.

—————→ **Wo gehobelt wird, dort fallen Späne**

- Bei mikropolitischen Handeln steht nicht die Schädigung des anderen im Vordergrund, sondern das eigene Interesse.
- Mobbing fällt aus dieser Perspektive unter die Rubrik „Kollateralschaden“
- Die Schädigung des anderen ist nicht primäres Ziel, wird aber in Kauf genommen und als schwer vermeidbar angesehen

Organisationale Ursachen von Mobbing



Die Küchenchefin
(Leymann, 1993)

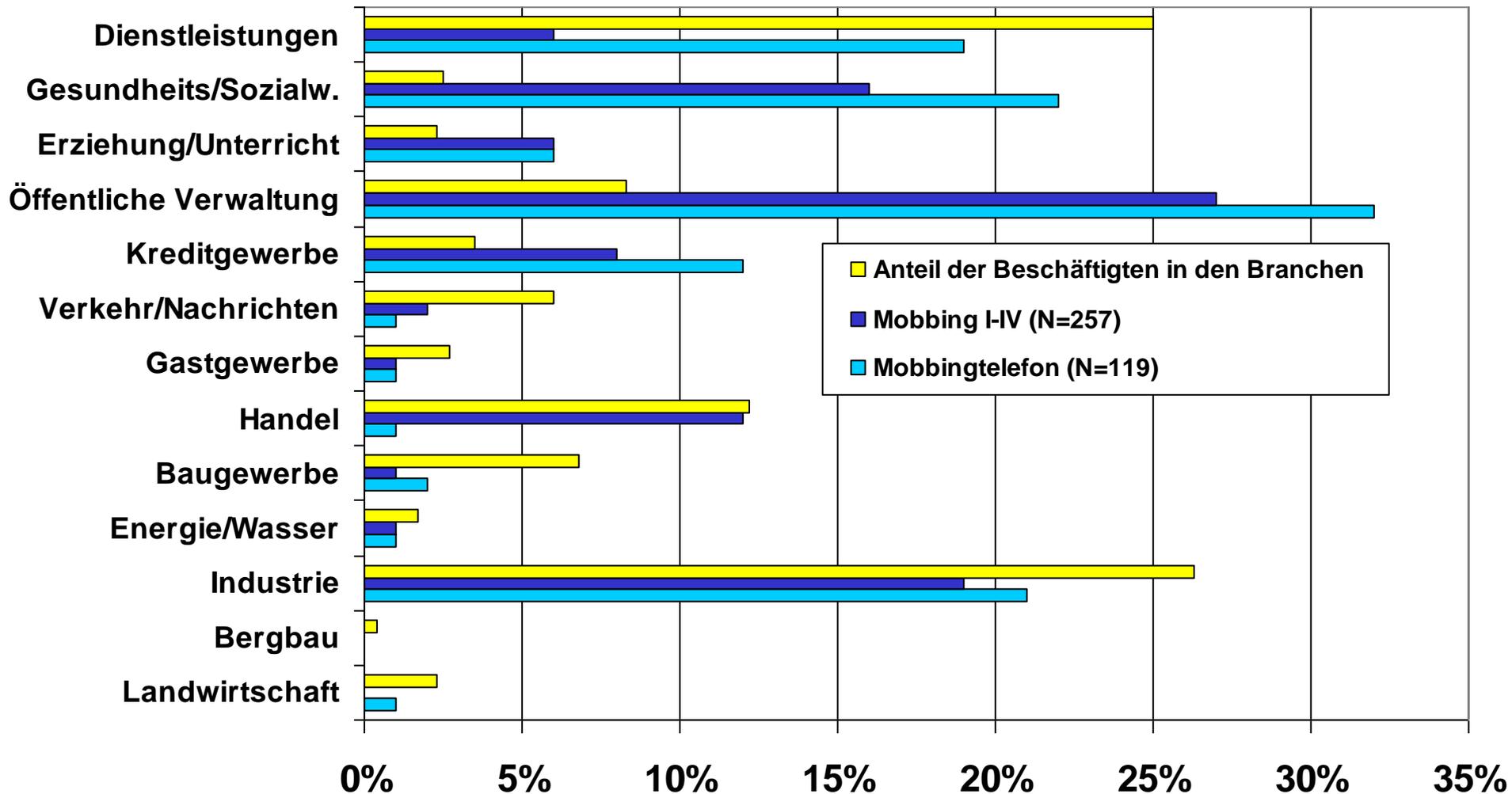
Schlechtes Management und schlechte Organisation führen dazu, dass

- unklare Zuständigkeiten und unklare Aufgaben und damit
- Konfliktsituationen entstehen
- Dies kann sich verstetigen



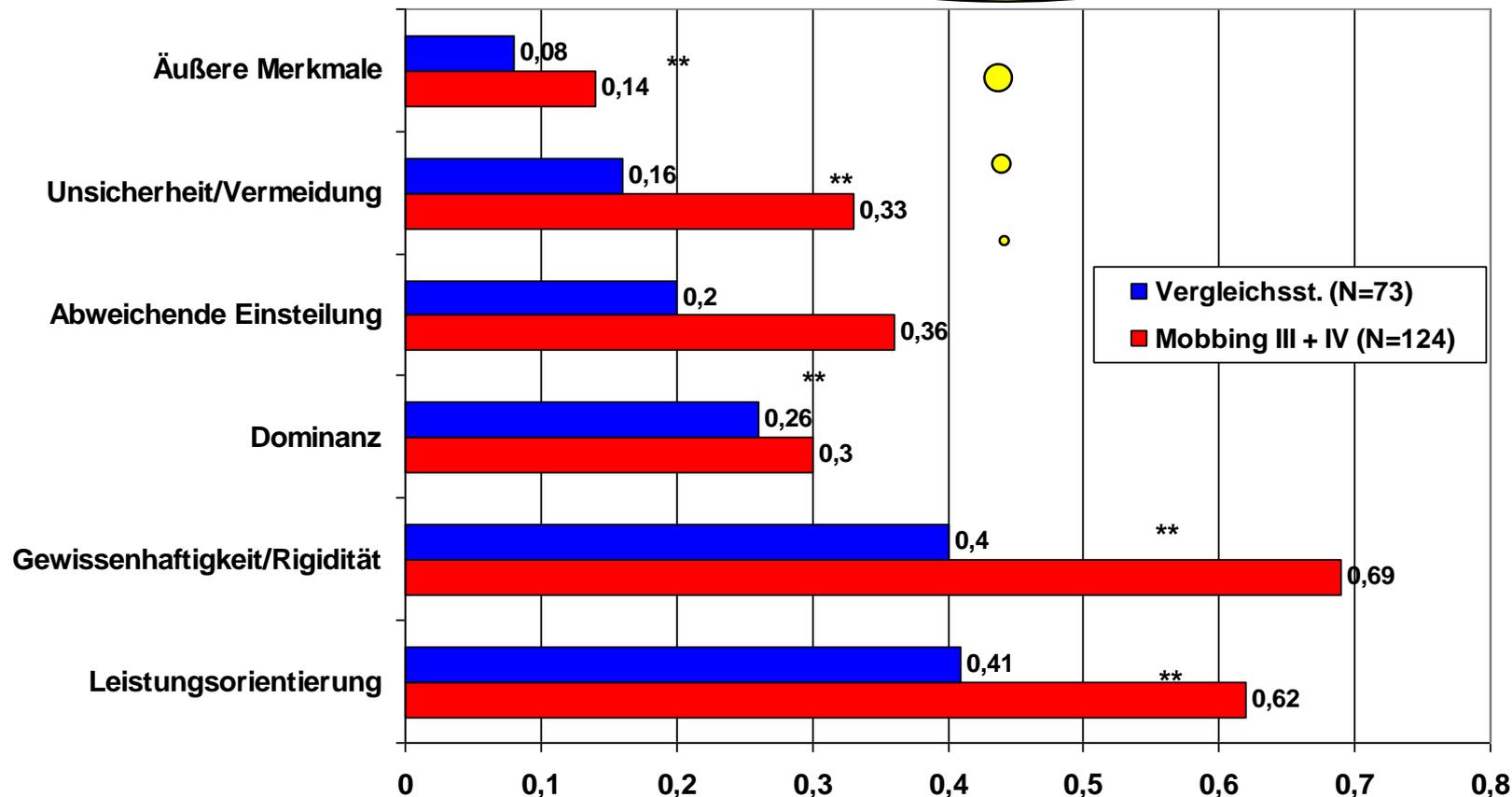
Heinz Leymann
1932 - 1999

Mobbing in unterschiedlichen Branchen



Aus Zapf (1999). Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie

Das Außenseiterproblem



Nach Zapf (1999). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Ursachen von Mobbing: Das Opfer und die (soziale) Gruppe

Soziale Ausgrenzung

- Abweichende Merkmale; Außenseiterposition
- Abwertung, Sündenbockphänomen

Geringe soziale Kompetenz und Selbstwertgefühl

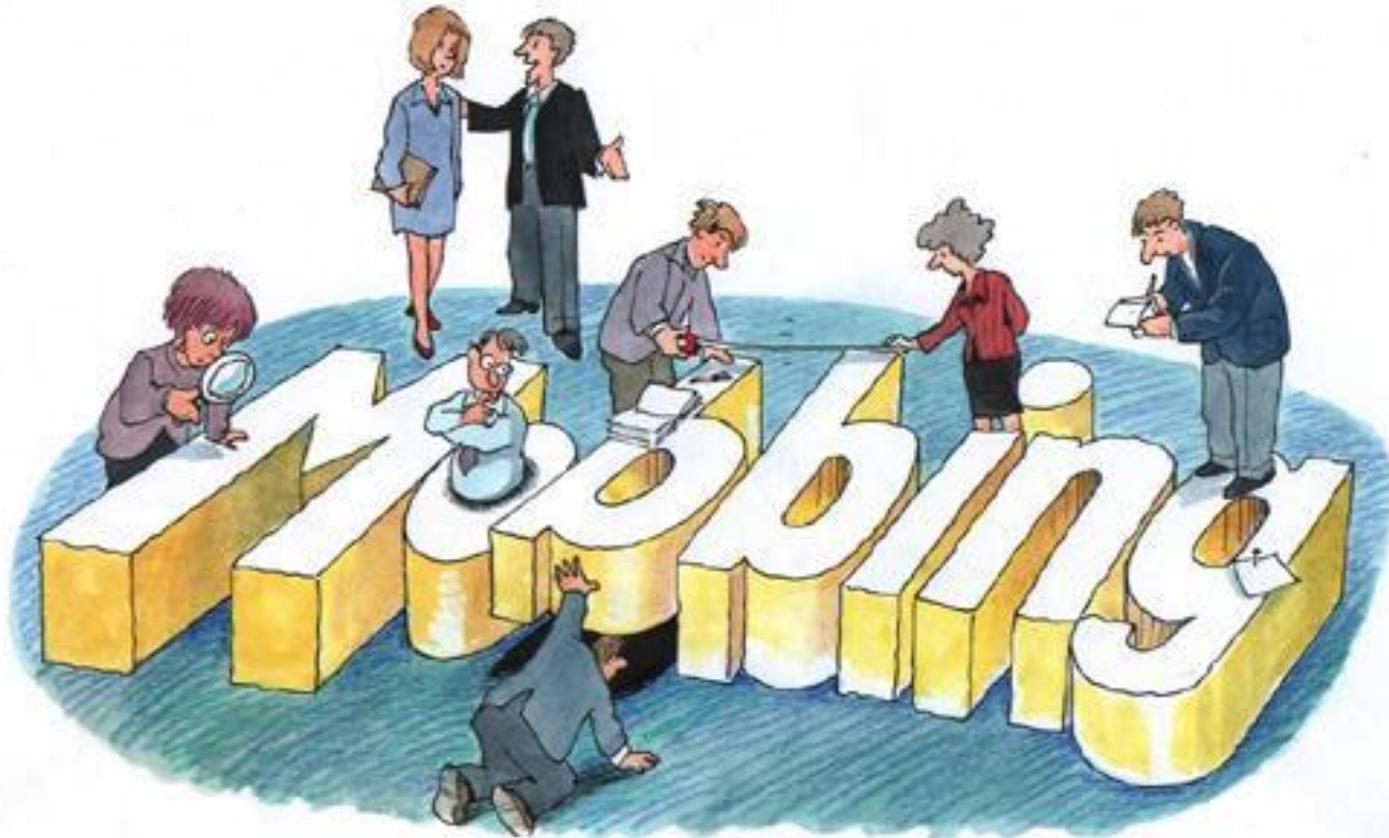
- Man produziert Konflikte; ängstlich depressives Verhalten
- Man kann Konflikte schlecht lösen, Konfliktvermeidung
- Mangelnde Perspektivenübernahme
- Mangelnde Integration in die Gruppe

Übermäßige Leistungsorientierung

- übermäßig leistungsorientierte Personen kommen durch ihre (aus der Sicht der Gruppe überzogenen) Ansprüche in Konflikt mit den Gruppenwerten
- Rechthaberei, penibles Verhalten
- stellen sich außerhalb der Gruppe

Zapf (1999). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

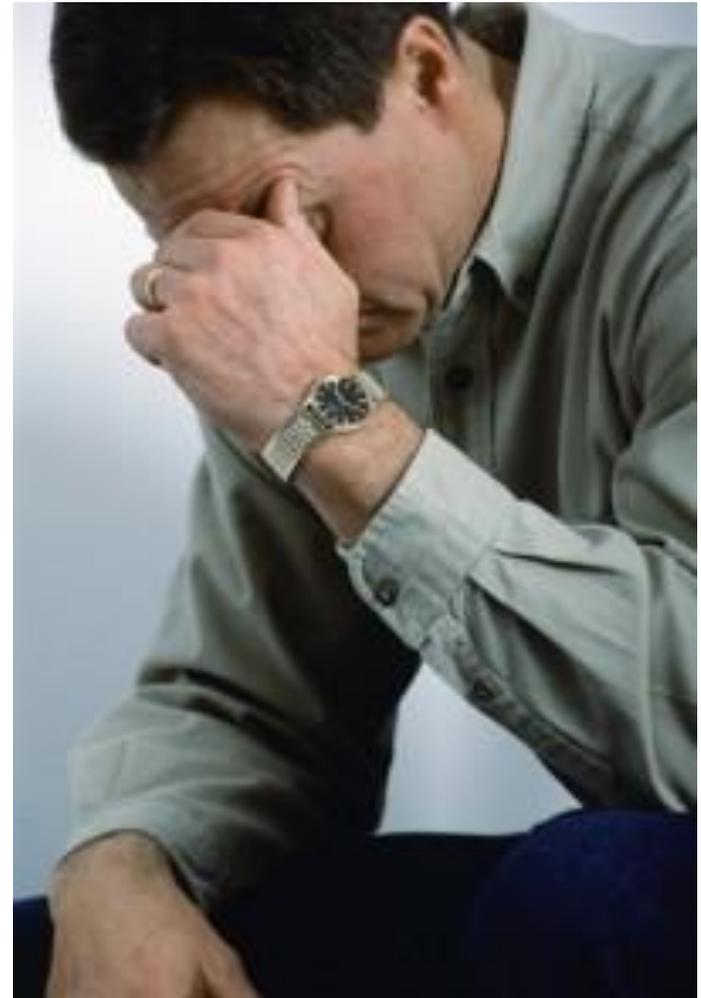
3) Betriebliche Auswirkungen von Mobbing



Betriebliche Auswirkungen von Mobbing

- „Konflikt-Zeit“
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten und damit verbundene Kosten (schwache Effekte)
- Personalkosten bei Entlassung und Wiederbesetzung (mittlere Effekte) Täter und Opfer
- Verfahrenskosten
- Bystander-Effekte: Beobachter und Zeugen

4) Gesundheitliche Auswirkungen von Mobbing



Gesundheitliche Folgen von Mobbing

- **Arztbesuche**
- Psychosomatische Beschwerden
- Angst
- Psychomentale Probleme
- Depression
- PTSD-ähnliche Symptome (Post-traumatic Stress Disorder)
 - Mobbinggeschehen als traumatisches Ereignis
- Obsession
 - misstrauische Haltung
 - Gefühl der Nervosität wie beim Bedrohtsein
 - Suchthafes Erzählen des eigenen Falles

Methodische Fortschritte

Längsschnittstudien

Meta-Analyse von Verkuil, Atasay & Molendijk (2015)

Mobbing auf	k	N	Weighted r
Mental Health	22	54450	.21 **
Depression	7	22777	.36 **
Angst	4	3875	.17 **
Psych. Beschwerden	15	31687	.15**
Mental Health auf Mobbing			
Mental Health	11	27028	.18**
Depression	4	14298	.13
Angst	3	3513	.15*
Psych. Beschwerden	7	13995	.22**

Klinische Diagnosen bei Mobbing

J. Schwickerath (2013) N=2018 behandelte
Mobbingpatienten in der AHG Klinik Berus



Joseph Schwickerath

45 % Anpassungsstörung mit längerer depressiver Reaktion F 43.2

23 % leichte depressive Episode F 32

21 % rezidivierende depressive Störung F 33

4 % anhaltende affektive Störungen F 34

Komorbidität: bei 83% mindestens 1 weitere Diagnose

5) Prävention und Intervention

Wie können
Betroffene mit
Mobbingkonflikten
umgehen?



Konfliktstrategien - Das Dual Concern-Modell

(nach Thomas, 1992)

Sich Durchsetzen (Forcing)

- Fokus auf Erreichen des eigenen Ziels
- Keine Rücksicht auf Ziel der Gegenseite
- Überreden, Drohen, Bluffen...

Nachgeben (Yielding)

- Der Gegenseite entgegenkommen
- Akzeptanz des Willens der Gegenseite
- Einseitige statt beidseitige Zugeständnisse

Vermeiden (Avoiding)

- Reduktion der persönlichen Wichtigkeit des Konflikts
- Vermeidung von Konflikteskalation
- Vermeiden von Konfrontation mit Gegenseite; Rückzug aus Situationen; Unterdrückung von Gedanken und Emotionen, die mit Konflikt zusammenhängen
- Schutz der eigenen Ressourcen: Konfliktaustragung lohnt sich nicht

Problemlösen (Problem-solving)

- Kooperation (Zitronenbeispiel!)
- Ziele beider Parteien berücksichtigt
- Kollaboration und Informationsaustausch über Prioritäten
- Ziel: win-win-Situation

Kompromisse finden (Compromising)

- Ziele beider Parteien berücksichtigt
- Beide Parteien bringen Opfer

Konfliktgespräch - Regeln

- Aufmerksam zuhören
- Nicht angreifen, nicht verteidigen, nicht rechtfertigen.
- Gefühle offen legen
- Akzeptieren der Gefühle, die die Konfliktpartner ausdrücken.
- Interesse zeigen
- Nachfragen, um herauszufinden, was genau den anderen ärgerlich, wütend oder traurig macht,
- Fehler eingestehen
- Tragbare Lösung erzielen
- Treffen einer verbindlichen Vereinbarung für die Zukunft.
-

Konfliktgespräch - Regeln

- Aufmerksam zuhören

- N

- G

- A

- In

- N

w

- F

- T

- T

-

**All diese Regeln sind sinnvoll und helfen,
Konflikte zu bewältigen und
eine Konflikteskalation zu vermeiden**

Konfliktgespräch - Regeln

- Aufmerksam zuhören

- Nicht

- Gegen

- An

- In

- Nicht

w

- Für

- T

- T

-

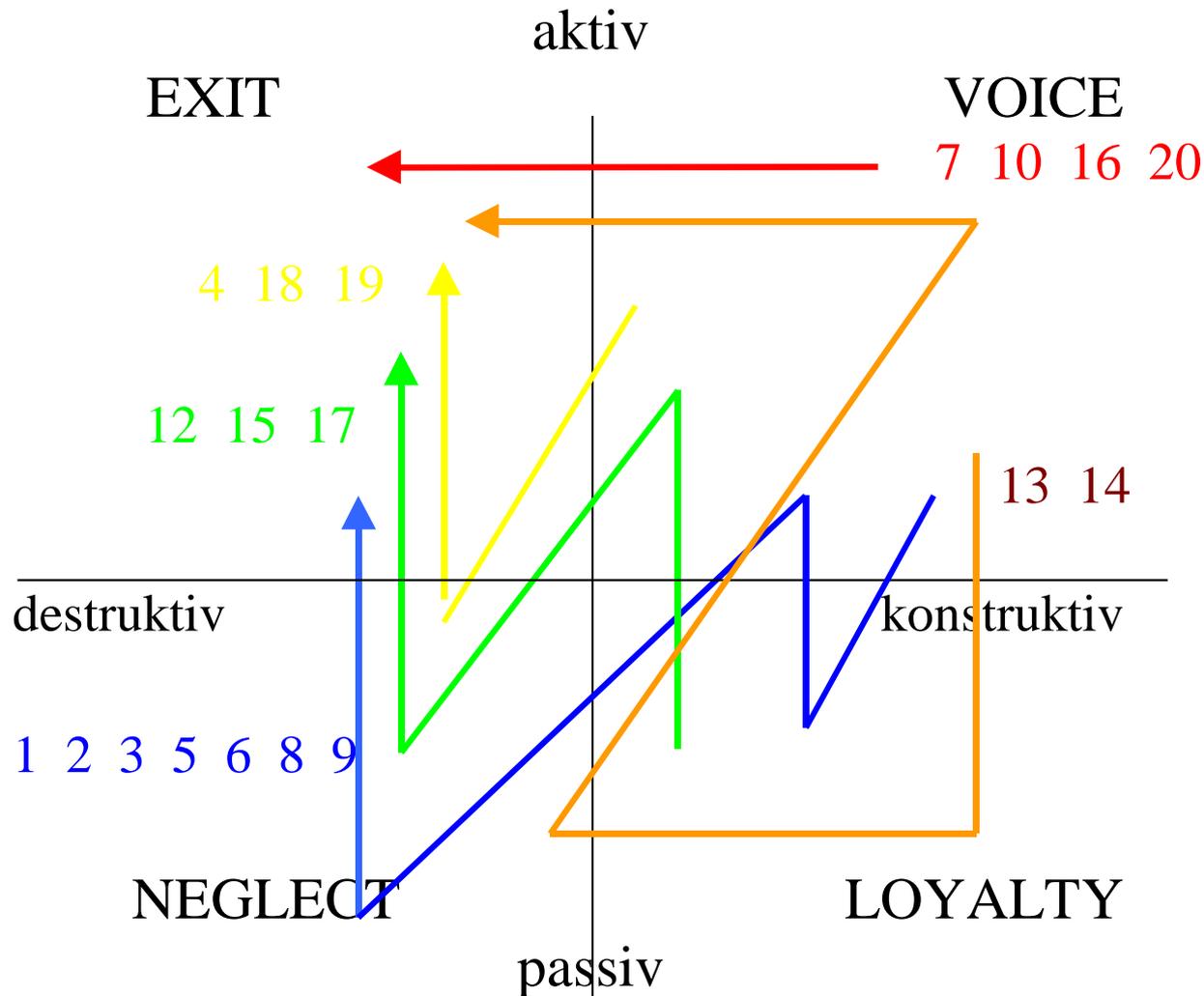
All diese Regeln sind sinnvoll und helfen,

Konflikte zu bewältigen und

eine Konflikteskalation zu vermeiden

Aber.....

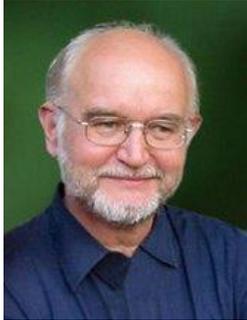
Konfliktverhalten von Mobbingbetroffenen



Aus Zapf & Gross (2001). *European Journal of Work & Organizational Psychology*

Withey, M., & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539

Glasls (1982) Stufen der Konflikteskalation



Friedrich
Glasl

Aus Zapf & Gross (2001). European Journal of Work & Organizational Psychology



Glasls (1982) Stufen der Konflikteskalation

Aus Zapf & Gross (2001). European Journal of Work & Organizational Psychology



6) Prävention und Intervention

Wie kann eine Organisation mit Mobbingkonflikten umgehen?



Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

- In dieser gemeinsamen Stellungnahme beziehen sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf europäischer Ebene auf „harassment“ und „violence“.
- Bei Violence geht es um körperliche Gewalt.
- Harassment umfasst belästigendes schikanöses Verhalten. Mobbing bezieht sich auf extremere Formen des Harassment. Aus dem Grund sollten Aussagen über Harassment auf Mobbing erst recht zutreffen

Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

- In dieser gemeinsamen Stellungnahme beziehen sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf europäischer Ebene auf „harassment“ und „violence“.
- Bei Violence geht es um körperliche Gewalt.
- Harassment umfasst belästigendes schikanöses Verhalten. Mobbing bezieht sich auf extremere Formen des Harassment. Aus dem Grund sollten Aussagen über Harassment auf Mobbing erst recht zutreffen
- **Die Sozialpartner stellen in dieser gemeinsamen Verlautbarung fest, dass Harassment die Würde des Menschen verletzt und deswegen in jeder Hinsicht inakzeptabel ist.**
- Bestätigt in der “Convention (No. 190) concerning the elimination of violence and harassment in the world of work”, International Labour Organization ILO, 2019

Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

Anti-Bullying/harassment Policies (Anti-Mobbing-Vereinbarungen) - Inhalt

- Definition von Mobbing/harassment
- Beispiele für Mobbing
- Null-Toleranz-Statement
- Vorgehensweise im Umgang mit Mobbing: Einreichen einer Mobbing-Beschwerde
- Nachsorge für Opfer und Täter

Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

Weiterhin stellen die Sozialpartner fest:

„Eine Sensibilisierung und angemessene Schulung von Managern und Arbeitnehmern kann die Wahrscheinlichkeit von Harassment und Violence am Arbeitsplatz verringern“

Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

Weiterhin stellen die Sozialpartner fest:

„Eine Sensibilisierung und angemessene Schulung von Managern und Arbeitnehmern kann die Wahrscheinlichkeit von Harassment und Violence am Arbeitsplatz verringern“

Na, dann ist ja alles geregelt!

Alle sind sich einig

Es gibt Vorstellungen, wie es geht

Das Framework Agreement on Harassment and Violence at Work von 2007

Weiterhin stellen die Sozialpartner fest:

„Eine Sensibilisierung und angemessene Schulung von Managern und Arbeitnehmern kann die Wahrscheinlichkeit von Harassment und Violence am Arbeitsplatz verringern“

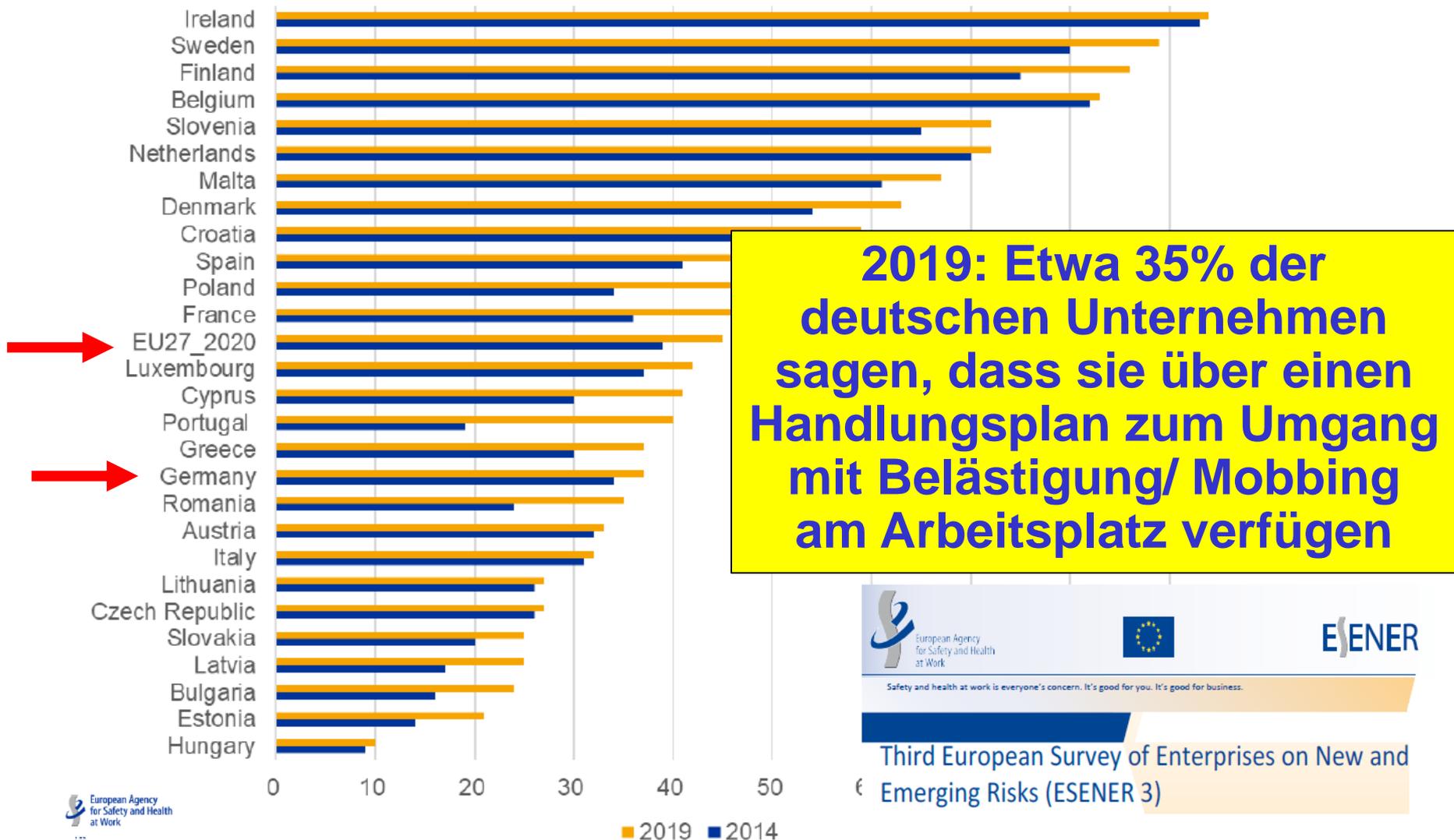
Na, dann ist ja alles geregelt!

Alle sind sich einig

Es gibt Vorstellungen, wie es geht

Sollte man meinen!

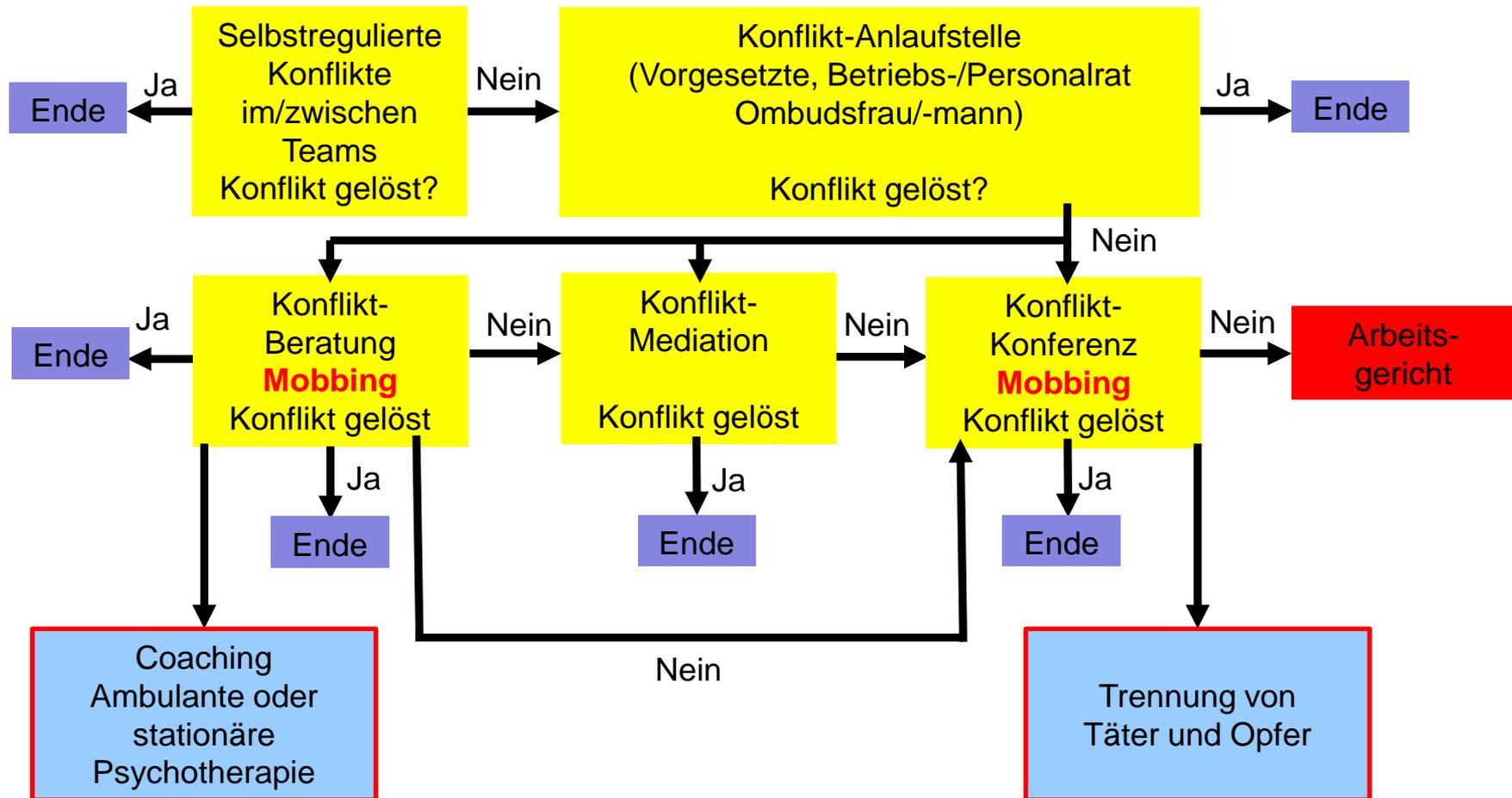
ESENER: Procedures in place to deal with bullying or harassment, by country, 2014-2019 (% establishments)



Safety and health at work is everyone's concern. It's good for you. It's good for business.

Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 3)

Entwicklung eines Konfliktmanagement-Systems

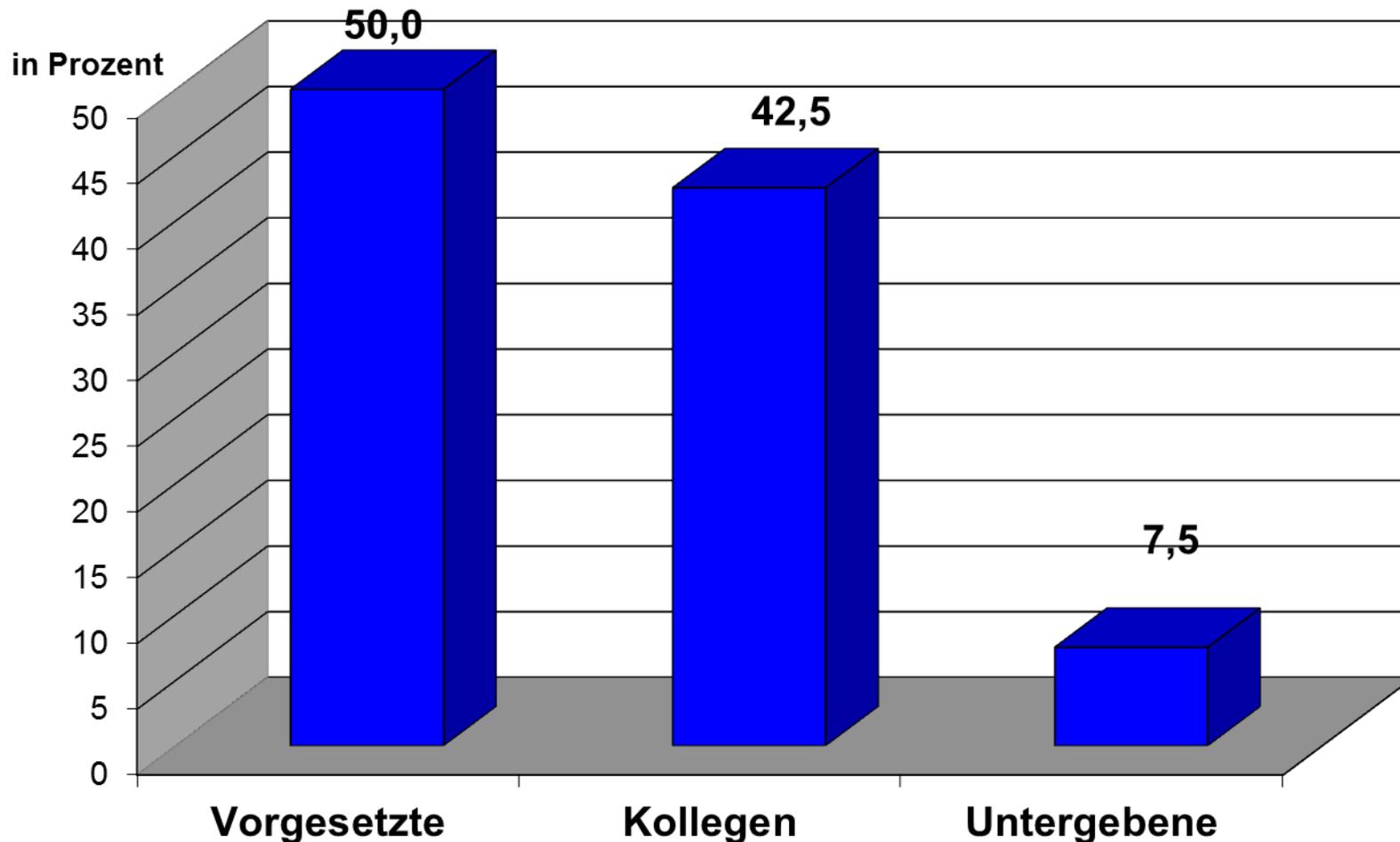


Nach: Zapf, D., & Vartia, M. (2020). Prevention and treatment of workplace bullying: An overview. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3rd ed., pp. 457-496). Boca Raton: CRC Press

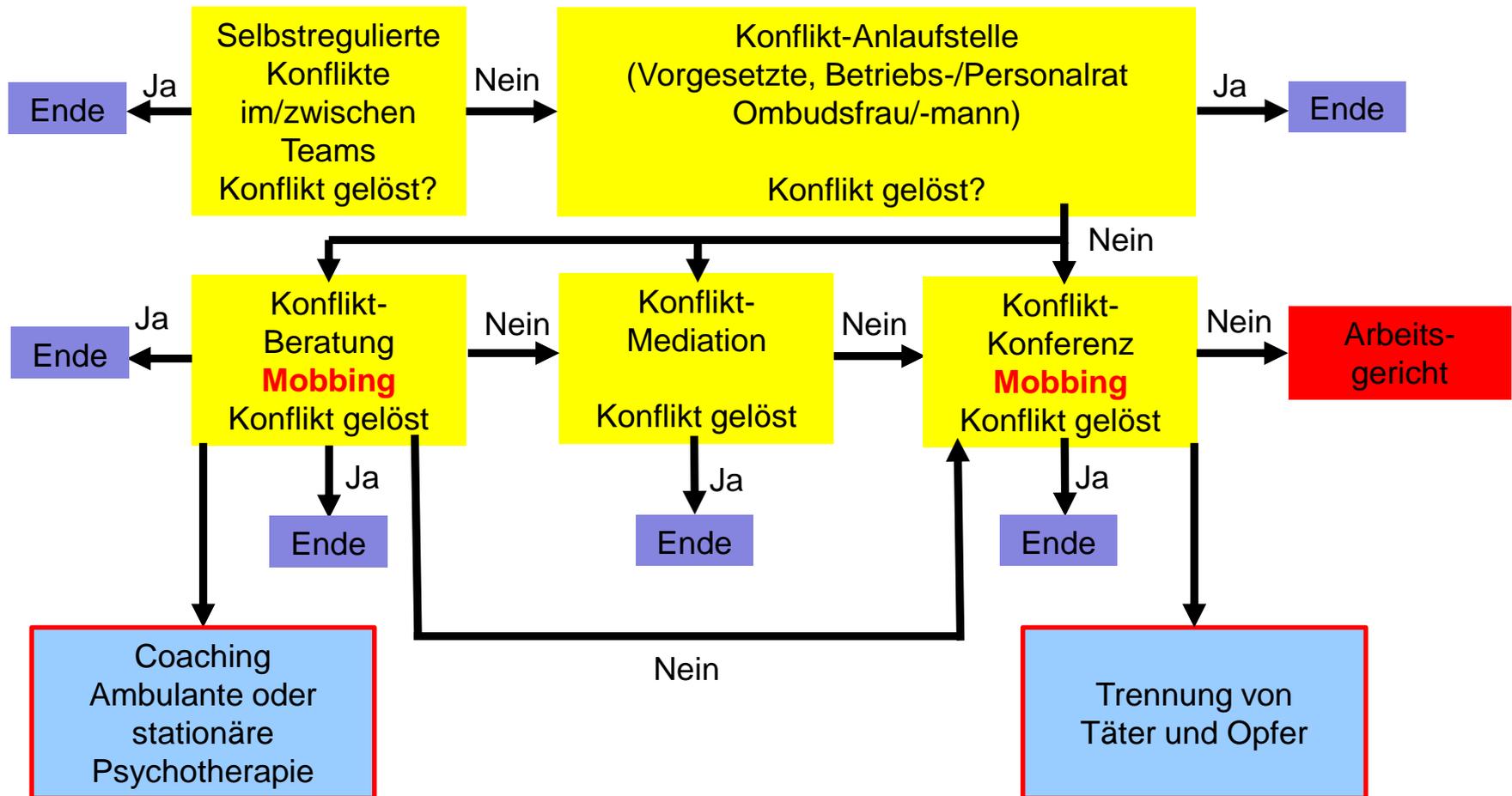
Status der Mobbingtäter – meta-analytische Ergebnisse

k=60 Stichproben

N=17.919 Mobbingbetroffene



nach Zapf, Escartín, Scheppa-Lahyani, Einarsen, Hoel & Vartia (2020)



Konflikt-Mediation

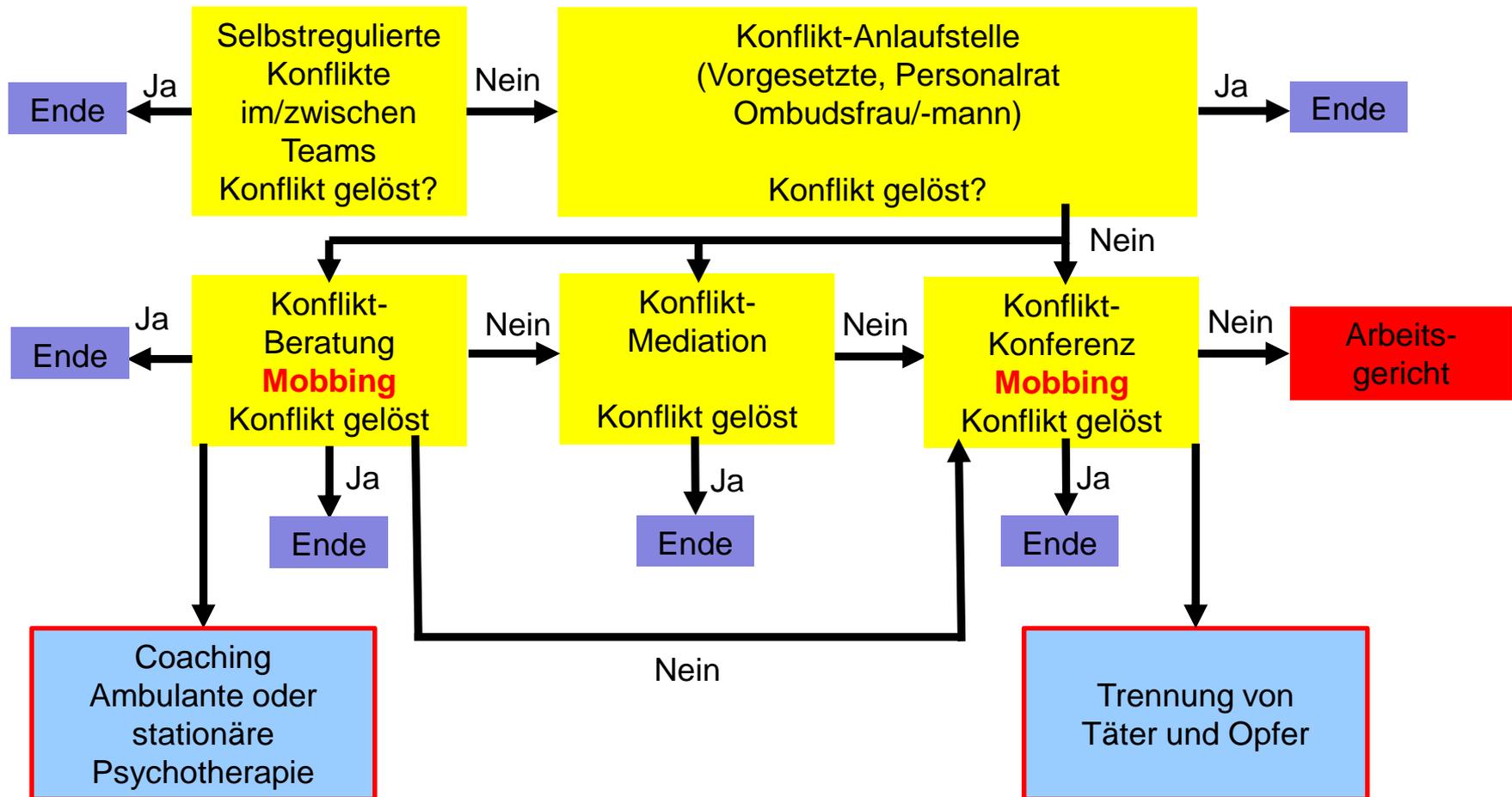
- Mediation ist ein
 - freiwilliges Verfahren der Konfliktbearbeitung
- Die/der Mediator*in
 - versucht, zwischen den Parteien zu vermitteln und
 - Eine vertrauensvolle Beziehung zu den Konfliktparteien aufzubauen
 - Er nimmt dabei eine neutrale Position ein und
 - füllt diejenigen kommunikativen Funktionen aus, die die Konfliktparteien bei einer direkten Konfrontation selber nicht mehr ausfüllen können.
- Allen beteiligten Parteien stehen die gleichen Machtmittel zur Verfügung
- Die Konfliktparteien entscheiden darüber, ob sie das Ergebnis akzeptieren wollen

(Glasl, 1982, p. 134; PWC, 2011)

Mediation wird von Praktikern häufig empfohlen (e.g., Hubert, 2003; Saam, 2010).

Aber : Konfliktmediation bei Mobbingfällen ist wiederholt kritisiert worden (e.g., Ferris, 2004; Jenkins, 2011; Keashley & Nowell, 2003, 2011; Saam, 2010)

1. Sie bezieht das oft sehr ausgeprägte Machtungleichgewicht nicht mit ein
2. Sie ist lösungsorientiert, konzentriert sich normalerweise auf die Gegenwart und geht wenig auf vergangenes Verhalten ein
3. Kümmert sich wenig um das erfahrene Leid und um das Bedürfnis nach Gerechtigkeit
4. Für Mediatoren ist es schwierig, die neutrale Position zu behalten
5. Es gibt normalerweise keine follow up Interventionen



Entwicklung eines Konfliktmanagement-Systems

Der Fall wird vor die Konfliktkonferenz gebracht.

Die Konfliktkonferenz besteht aus Personen, die verschiedene Gruppen der Organisation repräsentieren und die eine Expertise zum Konfliktmanagement besitzen

Die Konfliktkonferenz

- Achtet darauf, dass sie im Fall unparteiisch ist
- sichtet die Fakten
- Hört an und befragt Betroffene und ggf. Zeugen
- Fällt eine für beide Seiten bindende Entscheidung
- Die ggf. von wem bestätigt werden muss??

Rollen im Konflikt-Prozess

	Konflikt-Ansprech-Person	Konflikt-Beratung	Konflikt-Mediation	Konflikt-Konferenz
Parteilichkeit	Neutral/ unterstützend	Unterstützt die Ratsuchenden	Neutral	Neutral
Befugnis über Entscheidung	Bei den Ratsuchenden	Bei den Ratsuchenden	Bei beiden Konfliktparteien	Bei der Konflikt- konferenz
Machtgleich- gewicht zwischen Konfliktparteien	Maßgebend für Empfehlung	Muss nicht gegeben sein	Muss gegeben sein	Muss nicht gegeben sein

The Framework Agreement on Harassment and Violence at Work (2007) schlägt vor, dass "ein geeignetes Verfahren durch die folgenden Punkte untermauert, aber nicht auf diese beschränkt wird" (Europäischer Sozialer Dialog, 2007):

- Wenn festgestellt wird, dass Belästigung und Gewalt stattgefunden haben, werden geeignete Maßnahmen in Bezug auf den/die Täter ergriffen. Dies kann disziplinarische Maßnahmen bis hin zur Entlassung beinhalten.
- **—————→** Es muss damit gerechnet werden, dass aus Mangel an Beweisen nichts geschieht!
- Dies könnte bedeuten, dass das Opfer gezwungen ist, weiter mit dem/der Täter*in zu arbeiten
- Die Täter könnten sich dafür rächen, dass der Fall an die Öffentlichkeit gelangt ist

Zum Schluss

Warum man Mobbing nicht mit anderen Formen negativen Sozialverhaltens in einen Topf werfen sollte

- Hohe Zahl klinischer Diagnosen vs. subklinischer Phänomene
- Anwendbarkeit von Konfliktmediation – schwierig bei Mobbing
- Trennung der Konfliktpartner – Verlassen der Organisation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

d.zapf@psych.uni-frankfurt.de

Senior Professor
Goethe University Frankfurt
Institute of Psychology
Work and Organisational Psychology Unit

<http://www.uni-frankfurt.de/aopsych?>

