

---

## Was Sie aus dem Essential mitnehmen können

- Mobbing ist ein prozesshaftes Geschehen in einem sozialen System, das geprägt ist durch Interaktionsverhalten, das darauf abzielt, die Betroffene oder den Betroffenen in eine unterlegene Position zu bringen.
- Resilienz wird als psychische Anpassungsfähigkeit beschrieben, die es ermöglicht auch schwierige, problematische und prekäre Lebenssituation zu bewältigen, und darüber hinausgehend zur persönlichen Weiterentwicklung zu nutzen.
- Organisationaler Resilienz zeigt sich angemessene Situationsanpassung und sichert den dauerhaften Bestand einer Organisation oder einer Organisationseinheit und ermöglicht darüber hinaus dessen Weiterentwicklung.
- Resilienzfördernde Führung fokussiert auf die individuelle Ebene, die intersubjektive Ebene und die organisationale Ebene ab und wirkt präventiv aber auch kurativ in Mobbing-Situationen.
- Die beste Intervention gegen Mobbing ist die Prävention.

---

## Literatur

- Adams, Andrea. 1992. *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago.
- Arenas, Alicia, José-Maria Leon-Perez, Lourdes Munduate, und Francisco J. Medina. 2015. Workplace bullying and interpersonal conflicts: The moderation effect of supervisor's power. *Revista De Psicologia Social* 30:295–322.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, und Dong I. Jung. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72:441–462.
- Baillien, Elfi, Katalien Bollen, Martin Euwema, und Hans De Witte. 2014. Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23:511–524.
- Berne, Eric. 2002. *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Bilz, Rudolf. 1971. Menschliche Anstoßaggressivität (Mobbing). *Deutsches Ärzteblatt* 68:237–241.
- Blanchard, Kenneth H., Paul Hersey, und Dewey E. Johnson. 2013. *Management of organizational behavior leading human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bonafons, Claire, Louis Jehel, und Alain Coroller-Béquet. 2009. Specificity of the links between workplace harassment and PTSD: Primary results using court decisions, a pilot study in France. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 82:663–668.
- Bourdieu, Pierre. 2005. *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brodsky, Caroll M. 1976. *The harassed worker*. Lexington: Lexington Books.
- Cemaloglu, Necati. 2011. Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration* 49:495–512.
- Dehue, Francine, Catherine Bolman, Trijntje Vollink, und Mienke Pouwelse. 2012. Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management* 19:175–197.
- Ege, Harald. 2014. *Straining. Eine subtile Art von Mobbing*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Elleser, Helge Huffstodt. 2015. Weniger Mobbing durch mehr Autorität in der Führungsetage. The Huffington Post. Blog. Eine offene Plattform für kontroverse Meinungen und aktuelle

- Analysen aus dem HuffPost-Gastautorennetzwerk. [http://www.huffingtonpost.de/helge-huffstodt-elleseer/mobbing-autoritaet-fuehrungsetage\\_b\\_7841988.html](http://www.huffingtonpost.de/helge-huffstodt-elleseer/mobbing-autoritaet-fuehrungsetage_b_7841988.html). Zugegriffen: 30. Juli 2015.
- Ertüreten, Aysegül, Zeynep Cemalcilar, und Zeynep Aycan. 2013. The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics* 116:205–216.
- Esser, Axel, und Martin Wolmerath. 1999. *Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus, und Maike Rönnau-Böse. 2014. Resilienz (Kindle Edition). [www.amazon.de](http://www.amazon.de).
- Gebhardt, Mareike, und Hilarion G. Petzold. 2011. Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der „persönlichen Souveränität“, der „fundierten Kollegialität“, das „Konflux-Modell“ und die „Coaching-Grundregel“. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/gebhardt-petzold-das-integrative-teamkonzept-und-teamcoaching-und-die-konzepte-supervision-09-2011.pdf>. Zugegriffen: 05. März 2015.
- George, Bill. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glasl, Friedrich. 2002. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Gratz, Wolfgang, Horst Röthel, und Sissi Sattler-Zisser. 2014. *Gesund führen. Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Unternehmen*. Wien: Linde Verlag.
- Greve, Gustav. 2010. *Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Haußl, Rolf, Brigitte Hausinger, und G. Günter Voß, Hrsg. 2013. Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt a. M.: Campus.
- Haußl, Rolf, und G. Günter Voß, Hrsg. 2011. Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haußl, Rolf, G. Günter Voß, Nora Alsdorf, und Christoph Handrich, Hrsg. 2013. *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heinemann, Peter-Paul. 1972. *Mobbning. Gruppvåld bland barn och vuxna*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hirigoyen, Marie-France. 2004. *Mobbing. Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hoffmann, Gregor Paul. 2008. *Mobbing und Lernen. Narrationsstrukturelle Analyse von Lernprozessen in Mobbing-Situationen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Hoffmann, Gregor Paul. 2016. *Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Isaacs, William. 2002. *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie – Ehp.

- Judge, Peter G., und Katherine A. Bachmann. 2013. Witnessing reconciliation reduces arousal of bystanders in a baboon group (*Papio hamadryas hamadryas*). *Animal Behaviour* 85:881–889.
- Karpman, Stephen B. 1968. Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin* 7:39–43.
- Kelling, George L., und Catherine Coles. 1996. *Fixing broken windows. Restoring order and reducing crime in our communities*. New York: Martin Kessler Books.
- Knorz, Claudia, und Dieter Zapf. 1996. Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1:12–21.
- Küpers, Wendelin. 2008. Von der Demotivation zur Remotivation. *Organisationsentwicklung* 3:12–22.
- Leon-Perez, José-Maria, Francisco J. Medina, Alicia Arenas, und Lourdes Munduate. 2015. The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology* 30:250–263.
- Leymann, Heinz. 1990. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5:119–126.
- Leymann, Heinz. 1993. *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, Heinz. 1995a. Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Hrsg. Heinz Leymann, 13–26. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, Heinz. 1995b. Wenn Mobbing krank macht. Die posttraumatische Streßbelastung und ihre Folgen. In *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*, Hrsg. Heinz Leymann, 42–54. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, Heinz, Hrsg. 1995c. *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Merk, Katja. 2014. *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mulder, Roelie, Mieneke Pouwelse, Hein Lodewijkx, und Catherine Bolman. 2014. Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology* 49:304–312.
- Müller, Lotti, und Hilarion G. Petzold. 2003. Resilienz und protektive Faktoren im Alter und ihre Bedeutung für den Social Support und die Psychotherapie bei älteren Menschen. POLYLOGE: Materialien aus der Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/08-2003-mueller-l-petzold-h-g-resilienz-und-protektive-faktoren-im-alter.html>. Zugegriffen: 21.08.2013.
- Neall, Annabelle M., und Michelle R. Tuckey. 2014. A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87:225–257.
- Neuberger, Oswald. 1999. *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Nielsen, Morten Birkeland. 2013. Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology* 54:127–136.

- Nielsen, Morten Birkeland, Tone Tangen, Thormod Idsoe, Stig Berge Matthiesen, und Nils Mageroy. 2015. Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior* 21:17–24.
- Olweus, Dan. 1973. *Hackkycklingar och översittare. Forskning om skolmobbing*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Olweus, Dan. 1995. *Gewalt in der Schule. Was Lehrer und Eltern wissen sollten – und tun können*. Bern: Huber.
- Petzold, Hilarion G. 2003. Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/Petzold-Konflikttheorie-Supervision-01-2003.pdf>. Zugegriffen: 27. Juli 2015.
- Petzold, Hilarion G. 2007. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit kokreativen Prozessen in Teamarbeit, Teamsupervision und Organisationsberatung. In *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 211–248), Hrsg. Hilarion G Petzold, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pilch, Irena, und Elzbieta Turska. 2015. Relationships between machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics* 128:83–93.
- Qureshi, Muhammad Imran, Mehwish Iftikhar, Saquib Yusuf Janjua, Khalid Zaman, Uzma Mehmud Raja, und Yasir Javed. 2015. Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Quality & Quantity* 49:93–113.
- Rawolle, Maika, und Hugo M. Mehr. 2012. Luft auf Zukunft. Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen. *Organisationsentwicklung* 4:12–17.
- Rosenberg, Marshall B. 2012. *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.
- Roth, Wolfgang. 2002. Mobbing – Herkunft des Begriffs und sein theoretischer Hintergrund. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 33:197–211.
- Samnani, Al-Karim, und Parbudyal Singh. 2012. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior* 17:581–589.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“*. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.
- Schild, Ihno, und Andreas Heeren. 2003. *Mobbing. Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Prävention und Intervention*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schneider, Christoph, Catarina Katzer, und Uwe Leest. 2013. Cyberlife – Spannungsfeld zwischen Faszination und Gefahr. Cybermobbing bei Schülerinnen und Schülern. Eine empirische Bestandsaufnahme bei Eltern, Lehrkräften und Schülern/innen in Deutschland. <http://www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/Studie/cybermobbingstudie.pdf>. Zugegriffen: 27. Juli 2015.
- Schreyögg, Georg. 2008. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schütte, Stefanie, Jean-François Chastang, Lucile Malard, Agnès Parent-Thirion, Greet Vermeulen, und Isabelle Niedhammer. 2014. Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 87:897–907.

- Skogstad, Anders, Torbjørn Torsheim, Ståle Einarsen, und Lars Johan Hauge. 2011. Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquée-Revue Internationale* 60:475–495.
- Slany, Corinna, Stefanie Schütte, Jean-François Chastang, Agnès Parent-Thirion, Greet Vermeulen, und Isabelle Niedhammer. 2014. Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. *International Journal of Occupational and Environmental Health* 20:16–25.
- Soylu, Soydan. 2011. Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics* 99:217–231.
- Trépanier, Sarah-Geneviève, Claude Fernet, und Stéphanie Austin. 2015. A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of occupational health psychology* 20:105–116.
- Tsuno, Kanami, und Norito Kawakami. 2015. Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: A six-month prospective study. *Industrial health* 53:139–151.
- Vartia, Maarit A-L. 2001. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 27:63–69.
- Waibel, Martin, und Hilarion G. Petzold. 2007. Mobbing und Integrative Supervision – Materialien, Modelle, Perspektiven und eine Befragung zu Mobbingberatung und Supervision. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/Waibel\\_Petzold\\_Mobbing\\_Supervision-09-2007.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/Waibel_Petzold_Mobbing_Supervision-09-2007.pdf). Zugegriffen: 23. Juli 2015.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin, und Don D. Jackson. 2003. *Menschliche Kommunikation. Formen. Störungen. Paradoxien*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Wilson, James Q., und George L. Kelling. 1982. Broken Windows. The police and neighborhood safety. [http://www.manhattan-institute.org/pdf/\\_atlantic\\_monthly-broken\\_windows.pdf](http://www.manhattan-institute.org/pdf/_atlantic_monthly-broken_windows.pdf). Zugegriffen: 30. Juli 2015.
- Wittig, Roman M., und Christophe Boesch. 2010. Receiving post-conflict affiliation from the enemy’s friend reconciles former opponents. *PLoS One* 5 (11): e13995.
- Zapf, Dieter. 1999. Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 43:1–25.