

**MOBBING:
BEGRIFF, RISIKOFAKTOREN, FOLGEN, STATISTIKEN**

1. Begriff

1.1. Definition von Mobbing

Als Synonym von Psychoterror wurde der Begriff «Mobbing» (von englisch to mob: angreifen, anpöbeln, bedrängen, über jemanden herfallen) 1963 vom Ethnologen und Verhaltensforscher Konrad Lorenz geprägt, der damit Gruppenangriffe von Tieren auf einen Fressfeind bezeichnete. Konrad Lorenz definiert Mobbing als eine wirksame Taktik, das Angriffsverhalten von Tieren gegenüber einem einzelnen Tier z.B., wenn sich eine Gruppe von Gänsen gegen einen Fuchs zusammenrottet und diesen mit gezielten Angriffen verscheucht.

In den 80er Jahren hat der Arbeitspsychologe Heinz Leymann die Hypothese aufgestellt, dass so genannt «schwierige» Personen nicht die Ursache und Auslöser von Spannungen am Arbeitsplatz sind, sondern dass diese Personen Opfer eines Destruktionsprozesses sind; ihr Verhalten ist nämlich eine verzweifelte und vergebliche Abwehrreaktion. Leymann führte in der Folge empirische Untersuchungen bei Hunderten von Patienten in Schweden durch und veröffentlichte in den 90er Jahren seine ersten Arbeiten zum Thema. Hier taucht der Begriff «Mobbing» im Arbeitsumfeld erstmals auf. Zu diesem Zeitpunkt promulgierte Schweden unter Abstützung auf die Arbeiten von Leymann ein Gesetz, das Mobbing zu einer Berufskrankheit erklärt. Mobbing ist eine der schwerwiegendsten Persönlichkeitsverletzungen.

Charakteristisch für Mobbing sind:

- ***Wiederholte und über längere Zeit erfolgende feindliche Äusserungen oder Handlungen***

Dies kann von vordergründigen Banalitäten bis zu wirklich groben Angriffen reichen. H. Leymann beschreibt 45 Mobbinghandlungen, in 5 Gruppen unterteilt:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (die betroffene Person wird grob angefahren, sie bekommt keine Antwort, sie wird ständig unterbrochen, sie wird nicht informiert);
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen (die betroffene Person wird wie Luft behandelt, man spricht nicht mehr mit ihr, man lässt sich von ihr nicht ansprechen);
3. Angriffe auf das soziale Ansehen (hinter dem Rücken der betroffenen Person wird schlecht über sie gesprochen, es werden Gerüchte über sie verbreitet, man macht sich über ihr Äusseres lustig, sie wird lächerlich gemacht, man will sie zu einer psychiatrischen Behandlung zwingen);
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (der betroffenen Person werden keine Arbeitsaufgaben zugewiesen, ihr werden sinnlose, kränkende, unter ihrem Können liegende oder ihre Qualifikation übersteigende Arbeitsaufgaben gegeben);
5. Angriffe auf die Gesundheit (die betroffene Person wird körperlich und/oder verbal angegriffen, ihr wird Gewalt angedroht, sie wird zu gefährlichen oder gesundheitsschädigenden Arbeiten gezwungen, es werden Kosten für sie verursacht, um ihr zu schaden).

Diese Liste von Mobbinghandlungen ist nicht abschliessend.

- ***Handlungen einer oder mehrerer Personen am Arbeitsplatz***

Es kann unterschieden werden zwischen individuellem Mobbing (ausgelöst von einer Einzelperson gegen eine andere Einzelperson) oder Gruppenmobbing (induziert: von einer Person ausgelöst, der weitere folgen, gegen eine Einzelperson gerichtet; von

Anhang zum Kommentar vom 14.12.2015

Anfang an: eine Gruppe mobilisiert sich von Anfang an gegen eine Einzelperson).

- **Wiederholte Handlungen / Dauer und Häufigkeit**
Mobbing ist ein subtiler Prozess. Einzeln betrachtete Anfeindungen scheinen oft harmlos zu sein, aber in ihrer Wirkung bei gehäuftem Auftreten werden sie zur Mobbing-Attacke. Übrigens kann auch nur eine einzelne schwerwiegende Handlung als Mobbing gelten, wenn ihre Auswirkungen von Dauer sind (z.B. wenn die betroffene Person ein Büro ohne entsprechende Einrichtung zugewiesen bekommt und mit keiner Aufgabe betraut wird). Leymann (1996) spricht von einer Häufigkeit von mindestens einem Mal pro Woche über 6 Monate hinweg. Heute wird nicht mehr streng auf die Kriterien für Mindesthäufigkeit und -dauer abgestellt, da diese eine zumindest minimale Widerstandsfähigkeit der betroffenen Person implizieren und den Intensitätsgrad der verschiedenen Handlungen ausser Acht lassen (Wennubst, 2008).
- **Handlungen zielen darauf ab, das Opfer zu isolieren, auszugrenzen oder aus einem bestimmten Beziehungsgefüge auszuschliessen**
Das feindselige und negative Verhalten konzentriert sich systematisch auf eine oder mehrere Zielpersonen. Der eigentliche Zweck des Mobbings ermöglicht es, diesen Prozess von anderen Phänomenen wie einer Konfliktsituation zu unterscheiden.

1.2. Mobbing-Entwicklungsprozess

Am Anfang steht sehr oft ein gewöhnlicher Konflikt, der auf dem Nährboden der betrieblichen Dysfunktionen zu wachsen beginnt: ungenaue Pflichtenhefte, soziale Ungerechtigkeit, protegierte Personen, Befürchtung der Direktion nicht mit zwischenmenschlichen Spannungen umgehen zu können, Stress durch «Mobber». (...) und die Depression des Opfers provoziert durch das defensive Verhalten, womit das Mobbing seine Rechtfertigung findet.¹

G. Wennubst (2007) beschreibt die Entwicklung zu Mobbing über vier Phasen eines destruktiven Entwicklungsprozesses:

- **Phase I: Entstehen / Bestehen eines Konflikts**
Diese Phase ist insofern entscheidend, als ein ungelöster Konflikt oft eskaliert und sich die Positionen verhärten.
- **Phase II: Aggressives Verhalten**
Der eigentliche Gegenstand des Konflikts wird nebensächlich. Die Beteiligten halten sich noch zurück, aber allmählich zeichnen sich die Rollen von Opfer und Täter ab, wobei letzterer die Grenzen des Respekts immer mehr überschreitet. Das Opfer versucht verzweifelt sich zu wehren, seine Reserven schrumpfen und sein Verhalten «rechtfertigt» immer mehr das Handeln des Täters; in dieser Phase werden die Opfer in der Regel als «schwierig» abgestempelt.
Hirigoyen (2002) zitiert dazu Schopenhauer (Die Kunst Recht zu behalten): «Wenn man merkt, dass der Gegner überlegen ist und man Unrecht behalten wird, so werde man persönlich, beleidigend, grob. Das Persönlichwerden besteht darin, dass man von dem Gegenstand des Streitens (weil man da verlornes Spiel hat) abgeht auf den Streitenden und seine Person irgendwie angreift: (...). Beim Persönlichwerden aber verlässt man den Gegenstand ganz, und richtet seinen Angriff auf die Person des Gegners: man wird also kränkend, hämisch, beleidigend, grob. Es ist eine Appellation von den Kräften des Geistes an die des Leibes, oder an die Tierheit.»²

¹ Leymann, H. (2002). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.*

² Hirigoyen, M.-F. (2002). *Harcèlement et conflits de travail.* In Aubert, G., Guinchard, J.-M. & Piccot, M. (Eds), *Harcèlement au travail. Le droit du travail en pratique* (vol. 22, p. 9-25), Zürich: Schulthess. S. 13.

- **Phase III: Verlust der Zurückhaltung und des Respekts seitens des Täters, vergeblicher Versuch des Opfers, sich zu wehren**
In dieser Phase kommt oft der Gedanke an eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses auf.
- **Phase IV: Ausschluss / Kündigung des Opfers**
Das Opfer kann innerlich kündigen, und/oder das Arbeitsverhältnis kann aufgelöst werden, mit Entlassung durch den Arbeitgeber oder Kündigung des Arbeitnehmers. Manchmal scheidet das Opfer aufgrund seines Gesundheitszustandes endgültig aus dem Arbeitsprozess aus (irreversible Arbeitsunfähigkeit oder Suizid).

Mobbing ist ein subtiler destruktiver Prozess. Er kann somit vieles auslösen, dessen sich die Beteiligten gar nicht bewusst sind.

1.3. Wer ist Opfer? Wer ist Täter?

Es gibt weder ein typisches Opfer- noch ein typisches Täterprofil. Mobbing kann alle treffen. In der Regel geht es bei Mobbing um eine ablehnende Haltung gegenüber einer Person, die sich anders verhält oder anders ist (z.B. anderer Meinung ist, anders aussieht ...). Es handelt sich also um ein diskriminierend motiviertes Phänomen.

Innerhalb einer Organisation kann Mobbing auf verschiedenen Ebenen vorkommen. G. Wennubst (2007) unterscheidet fünf Fälle:

1. Horizontales Mobbing (unter Arbeitskollegen);
2. Vertikales Mobbing von oben nach unten, auch «Bossing» genannt (Vorgesetzte gegen Untergebene);
3. Kombination I (Vorgesetzte und Kollegen gegen Mitarbeiter);
4. Vertikales Mobbing von unten nach oben, auch «Staffing» genannt (Untergebene gegen Vorgesetzte);
5. Kombination II (Mobbing des Kaders durch seine Untergebenen und seine Vorgesetzten).

2. Risikofaktoren

Verschiedene Faktoren schaffen ein für die Entwicklung von Mobbingverhalten günstiges Klima. Mobbing hat also multifaktorielle Ursachen.

Sehr oft werden individuelle Merkmale (Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Aussehen, Besonderheiten, die Neid wecken können wie Schönheit, Jugend, Kontaktfreudigkeit) oder Persönlichkeitsmerkmale (Schüchternheit, geringes Selbstvertrauen, Verletzlichkeit in Zusammenhang mit familiären Umständen oder sonstigen Problemen, ausgeprägter Berufsethos) als Risikofaktoren genannt. Einige Autoren stufen das Verhalten der Mobber als pathologisch ein, wie M.-F. Hirigoyen, die sie als Menschen mit einer narzisstischen Störung bezeichnet.

Diese individuellen Merkmale sind jedoch sekundäre Risiken für das Entstehen von Mobbing am Arbeitsplatz. Massgebend sind vielmehr situative Faktoren, die in Zusammenhang mit der Organisation stehen. Nach den Autoren Desrumaux-Zagrodnicki und Lemoine ist das Betriebsklima in Wirklichkeit sehr viel prägender, und die Legitimation von Mobbing ist umso grösser, als die betreffenden Personen nicht erkennen, wie sich die situativen Faktoren

auswirken, da sie auf die individuellen Gründe fokussiert sind.³ Die Rolle des Arbeitsumfelds darf also nicht unterschätzt werden

Die WHO (2004) zählt einige situative Risiken auf, die einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Mobbing im Betrieb haben:

Führungsstil	Untätigkeit der Direktion und des Kaders (passive Unterstützung der Mobbenden)
	neue Führungsmethoden (ungesunder Wettbewerb, nicht definierte Zusammenarbeitsregeln)
Arbeitsorganisation	personelle Unterbesetzung / Arbeitsüberlastung (und somit Unzufriedenheit, Überarbeitung, Spannungen)
	ungenau definierte Aufgaben / schlechte Arbeitsorganisation
	zu viel Hierarchie (keine Autonomie für das Personal, oft Unklarheiten bei mehreren Dienstwegen)
	Informationsmangel und fehlende Anweisungen
Arbeitsumgebung	Forderung nach mehr Flexibilität (Arbeitszeit, berufliche Stellung)
	Nichtberücksichtigung der menschlichen Charakteristiken und örtlichen Gegebenheiten
	Räumlichkeiten (Licht, Lärm)

3. Was nicht als Mobbing gilt

Auch wenn der gemeinsame Nenner diverser Phänomene und Mobbing das vom Opfer empfundene Leiden ist, dürfen diese Begriffe nicht verwechselt werden. So gilt nicht als Mobbing:

3.1 Beruflicher Stress

Die Ursache für Stress liegt oft in einer Arbeitsüberlastung oder schlechten Arbeitsbedingungen. Es handelt sich um einen durch Überstimulation hervorgerufenen biologischen Zustand. Wie M.-F. Hirigoyen (2002) ausführt, geht es bei Mobbing nicht bloss um einen Exzess, sondern das Problem liegt in der Natur des Angriffs. So wird bei Mobbing die betroffene Person an der Arbeit gehindert, man gibt ihr nicht die notwendigen Mittel an die Hand und unternimmt alles, um sie zu destabilisieren⁴. Anhaltender oder übermässiger Stress ist zwar schädlich, Mobbing ist aber definitionsgemäss destruktiv.

3.2 Berufliche Konflikte

Ein Konflikt ist das Ergebnis von Meinungsverschiedenheiten oder abweichender Interessen, Wertvorstellungen, Handlungs- oder Verfahrensweisen zwischen zwei Parteien, die in ihrem

³ Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2004), 29-44, S.42

⁴ Hirigoyen, M.-F., a.a.O., S. 19

Arbeitsumfeld direkt miteinander zu tun haben und von denen die eine von der anderen das Gefühl hat, sie wolle sie am Erreichen ihrer Ziele hindern und umgekehrt. Meinungsverschiedenheiten sind aber auch möglich, ohne dass eine Konfliktsituation besteht. Ein Konflikt entsteht oft dann, wenn eine der Parteien versucht, ohne Rücksicht auf die anderen Parteien auf ihrer Ansicht zu beharren.

Überall dort, wo mehrere Menschen zusammentreffen, findet eine Bereicherung statt aufgrund der individuellen Unterschiede punkto Erfahrungen, Wertvorstellungen, Erziehung, Überzeugungen, Lebensformen, Persönlichkeiten und Interessen. Diese Vielfältigkeit kann für viele Personen eine Bereicherung darstellen, sie bildet aber auch den Nährboden für Konflikte und Spannungen. Konflikte und Spannungen können durchaus positive Seiten haben und den Anstoss zu Veränderungen geben und Verbesserungen des Arbeitsklimas bewirken. Es kommt aber auch vor, dass sich der Konflikt negativ auswirkt und der Gruppenzugehörigkeit der Mitarbeitenden schadet und sie bei der Aufgabenerfüllung beeinträchtigt. Dann ist es sehr wichtig zu begreifen, um welche Art von Konflikt es sich handelt, ihn identifizieren und verstehen zu können, damit eine effiziente Konfliktlösung angegangen werden kann.

Bei einem zwischenmenschlichen Konflikt ist zwar die kommunikative Beziehung beeinträchtigt, aber nicht wie bei Mobbing völlig gestört. In einer Mobbing-Situation ist das Opfer nämlich nicht imstande, auf rationalem Weg die Kommunikation zur mobbenden Person aufzunehmen, um den von ihr aufrechterhaltenen Pseudo-Konflikt beizulegen. Während man bei Konflikten von Kommunikationsproblemen spricht, spricht man bei Mobbing in diesem Zusammenhang von Manipulation oder sogar von unethischer Kommunikation (Wennubst, 2007).

Ein unterschwelliger, ein verdrängter oder ungelöster Konflikt kann in Mobbing ausarten. Nach Leymann (1996) eskaliert ein Konflikt dann in Mobbing, wenn man dies zulässt. Das heisst, dass das «Sich-nicht-einmischen-Wollen» der oder des Vorgesetzten die Hauptursache für die ersten Mobbingangriffe sein könnte.

3.3 Berufliche Anforderungen

An jede berufliche Tätigkeit werden Anforderungen gestellt. Diese stellen insofern kein Mobbing dar, als sie dem Pflichtenheft der betreffenden Person entsprechen oder mit der Arbeitsorganisation zusammenhängen. Wenn eine vorgesetzte Person objektiv, legitim, angemessen und begründet Gebrauch von ihrem Kritikrecht macht, kann ihr dies nicht als Mobbing ausgelegt werden. Allerdings können berufliche Anforderungen auch Mobbingelemente sein, wenn sie immer an die gleichen Mitarbeiterin oder den gleichen Mitarbeiter gestellt oder als Technik angewendet werden, um eine bestimmte Person loszuwerden.

Zusammenfassend kann in Anlehnung an BGE 2P.207/2002, E. 4.2 gesagt werden, dass noch kein Mobbing vorliegt, wenn es sich lediglich um einen Konflikt in den Arbeitsbeziehungen handelt (s. auch Marie-France Hirigoyen, «Harcèlement et conflits de travail» in *Harcèlement au travail*, Genf 2002, S. 18). Mobbing ist auch dann noch nicht gegeben, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aufgefordert wird - auch wenn dies auf Drängen, wiederholt, wenn nötig unter Androhung von Disziplinarstrafen oder der Entlassung geschieht -, ihren bzw. seinen Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nachzukommen, oder auch wenn ein Vorgesetzter seine Pflichten gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht umfassend und immer erfüllt hat. Die vom Arbeitgeber geäußerten Vorwürfe sind dann völlig zulässig, wenn sie sich auf objektive Sachverhalte stützen und nicht als Vorwand dienen, um einen Mitarbeiter aus dem Betrieb zu drängen.

4. Folgen von Mobbing

Mobbing ist auch charakterisiert durch das vom Mobbingopfer empfundene Leiden. Es gibt somit einen subjektiven Aspekt, da Aussenstehende nicht unbedingt merken, dass sich eine Person gemobbt fühlt. Nach und nach fühlt sich diese Person durch die Angriffe gedemütigt und schämt sich. Diese Verletzung der Menschenwürde führt zu einem Vertrauensverlust (Verlust des Selbstvertrauens, Verlust des Vertrauens in die Mobbing verursachende Person aber auch in den Arbeitgeber, der dieses Mobbing zulässt). Sie versucht, sich anzupassen, und dabei kommt es oft zu einer Persönlichkeitsveränderung.

Mobbing ist ein schleichender Prozess, in dessen Verlauf auch das Opfer die Grenzen plötzlich nicht mehr erkennt. Die gemobbte Person realisiert die Angriffe auf sie nämlich zuerst gar nicht richtig und geht zunächst einmal darüber hinweg. Dies lässt sich am Beispiel des «gekochten Frosches» veranschaulichen: Wenn man einen Frosch in einen Topf mit kochendem Wasser wirft, wird er sofort versuchen herauszuklettern. Setzt man den Frosch aber in kaltes Wasser und erwärmt dann das Wasser langsam immer weiter, dann wird der Frosch nicht herausspringen, sondern so lange im Wasser sitzen bleiben bis er gekocht wird. Das Opfer nimmt es sich übel, es zugelassen zu haben, dass so mit ihm umgesprungen wird, und keine passende Antwort gegeben zu haben; es reagiert dann irgendeinmal, ohne wirklich zu wissen warum.

Nicht selten stellen sich bei einer Person, die persönlich angegriffen und deren psychische Integrität (manchmal sogar ihre physische Integrität oder ihr Leben) bedroht wird, posttraumatische Belastungsstörungen ein wie sich immer wiederkehrende belastende Gedanken, Vermeidungshaltungen, depressive Verstimmung, Schuldgefühle und Reizbarkeit. Nach Soarès (2002) zeigen die Resultate gewisser Studien sogar, dass Mobbingopfer sich ähnlich hilflos fühlen wie Vergewaltigungsoffer.

Die Betroffenen werden somit allmählich in ihrer physischen und psychischen Gesundheit beeinträchtigt, was sich sowohl auf ihr Berufsleben als auch auf ihr Privat- oder Familienleben auswirkt, bis hin zu ihrer finanziellen Situation. Mobbing hat also auch Folgen für den Arbeitgeber, weil es dem Betrieb schadet und zu Arbeitsineffizienz führt. Ausserdem muss der Betrieb für die direkten und indirekten Kosten in Zusammenhang mit den Fehlzeiten der betroffenen Person aufkommen. Viele Studien haben gezeigt, dass die Arbeitgeber ein grosses Interesse daran haben, aufgrund des hohen Return on Investment auf Prävention zu setzen (1 investierter Franken = 4 eingesparte Franken). Auch die Gesellschaft hat entsprechende Kosten zu tragen. So verursachen die gesundheitlichen Probleme des Opfers nicht nur Arztkosten, sondern es kommt längerfristig durch den Ausschluss aus dem Arbeitsleben auch zur Inanspruchnahme der Arbeitslosenversicherung oder bei dauernder Invalidität zur Inanspruchnahme der Invalidenversicherung.

Tabelle 1 enthält eine Aufstellung der möglichen Folgen von Mobbing, weitgehend in Anlehnung an die Angaben der WHO (2004).

Folgen					
für die gemobbte Person				den Arbeitgeber	die Gesellschaft
Gesundheit			Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Verschlechterung des Arbeitsklimas - Störung der Arbeitsabläufe - Sinkende Motivation - Abnehmende Qualität und Effizienz der geleisteten Arbeit - Zuspitzung der Rivalitäten - Kommunikationsprobleme - Klima der Angst - Zunehmender Absentismus - Zunehmende Unfallrisiken - Steigende Personalfuktuation - Steigende Kosten (Stellvertretung, Arbeitsunfähigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arzt- und Spitalkosten - Arbeitslosigkeit - Invalidität - Verlust produktiver Arbeitskräfte
Psychopathologische Störungen	Psychosomatische Störungen	Verhaltensstörungen			
<ul style="list-style-type: none"> - Panikattacken - Apathie - Vermeidungshaltung - Konzentrationsstörungen - Depressive Verstimmung - Angstzustände - immer um das Gleiche kreisende Gedanken - Erregungszustände - Unsicherheit - Schlaflosigkeit - Belastende Gedanken - Reizbarkeit - Antriebslosigkeit - Niedergeschlagenheit - Stimmungsschwankungen - Ständige Alpträume - Posttraumatische Belastungsstörung (PTSD) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bluthochdruck - Asthmaanfälle - Herzklopfen - Herzbeschwerden - Hautprobleme - Haarausfall - Kopfschmerzen - Gelenk- und Muskelschmerzen - Gewichtsverlust oder -zunahme - Migränen - Magenschmerzen - Magengeschwüre - Tachykardie (Herzjagen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Auto- und fremdaggressive Reaktionen - Essstörungen - Gesteigerter Alkohol- und Medikamentenkonsum - Gesteigerter Tabakkonsum - Sexuelle Dysfunktionen - Soziale Isolierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Auflösung der Familienbande - Vernachlässigung der Pflichten als Elternteil, Partner/in oder Kind - Intoleranz gegenüber Problemen von Familienmitgliedern - Rückzug aus dem Freundeskreis - Einkommensverlust - Verzicht auf gemeinsame Projekte - Partnerschaftsprobleme / Scheidung - Arztkosten - Wutanfälle - Gewalt - Abfall der schulischen Leistungen der Kinder 		

Tabelle 1 – Aufstellung der möglichen Folgen von Mobbing

4. Statistiken

Zur Veranschaulichung möchten wir noch auf eine Statistik hinweisen, die im Jahresbericht des Waadtländer Staatsrates aufgeführt ist und die Arbeit des Teams betrifft, das mit der Konfliktbewältigung und der Prävention sowie der Bekämpfung von Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz beauftragt ist⁵:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gespräche insgesamt	339	350	261	278	359	304	295	302	463
Neue Fälle	92	70	54	80	81	83	92	93	107
Mediationen	8	16	7	19	25	23	32	32	35
Untersuchungen	10	5	6	8	3	9	7	9	8
Coachings									4
Teaminterventionen									13
Externe Mandate									5

⁵ Etat de Vaud (2008). *Rapport annuel de gestion 2008 – Mesures du programme de législature 2007-2012*. Retrieved August 18, 2009, from Canton de Vaud Web site <http://www.vd.ch/fr/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-de-gestion-2008-mesures-du-programme-de-legislature-2007-2012/finances-et-relations-exterieures/groupe-impact/evenements-marquants-evolutions-significatives/>

5. Bibliographie

Aubert, G. et al. (2002). Harcèlement au travail. *Le droit au travail en pratique* (Bd. 22). Zurich: Schulthess.

Centrale des syndicats du Québec (2004). *Le Harcèlement psychologique: définition, droits et obligations, comportements, conséquences, recours*. Dépliant informatif. Retrieved August 19, 2009, from http://cbcsq.qc.net/sites/1687/documents/sante/harcel_dep.pdf.

Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise: effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2004), 29-44.

Etat de Vaud (2008). *Rapport annuel de gestion 2008 – Mesures du programme de législature 2007-2012*. Retrieved August 18, 2009, from Canton de Vaud Web site <http://www.vd.ch/fr/rapport-annuel-de-gestion/rapport-annuel-de-gestion-2008-mesures-du-programme-de-legislature-2007-2012/finances-et-relations-externes/groupe-impact/evenements-marquants-evolutions-significatives/>.

Fromaigeat, D. & Wennubst, G. (2000). *Souffrances psychologiques au travail*. Genève: Fondation suisse pour la promotion de la santé.

Legros, J. (2004). *Quand le travail donne des bleus au cœur! – Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail*. Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Laval.

Leymann, H. (2002). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowolth.

Organisation Mondiale pour la Santé (2004). Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail? *Série protection de la santé des travailleurs*, Nr. 4.

Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying at the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14(2), 1-17.

Poilpot-Rocaboy, G. & Winter, R. (2006, November). *Combattre le harcèlement psychologique au travail: proposition d'un processus d'intervention*. Paper presented at XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, Reims.

Wennubst, G. (2007). *Mobbing: Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*. La Chaux-de-Fonds: CEDP.