

Dienstvereinbarung zur Konfliktlösung und zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz

Vorbemerkung

Universitätsleitung und Personalvertretung sind sich darin einig, dass die Bekämpfung von scheinbar unlösbaren Konflikten, die bis zu Mobbing führen können, ein wichtiges Anliegen im Rahmen der Fürsorgepflicht ist. Ziel dieser Dienstvereinbarung ist es, dafür Sorge zu tragen, dass unmittelbar nach Bekanntwerden eines gestörten Betriebsfriedens oder nach Kenntnisnahme von Repressalien gegen einzelne Mitarbeiter(innen) oder gegen Gruppen von Mitarbeitern, darauf hingearbeitet wird, ein funktionierendes, menschenwürdiges Miteinander am Arbeitsplatz zu erreichen und die Produktivität des Dienstbetriebes zu gewährleisten. Zur besseren Lesbarkeit der Dienstvereinbarung wird nachfolgend jeweils die männliche Form verwendet, obwohl Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen werden. Universitätsleitung und Personalvertretung vereinbaren, nach den folgenden Bestimmungen zu verfahren:

Zwischen dem Präsidenten der Philipps-Universität Marburg und dem Personalrat wird folgende Dienstvereinbarung abgeschlossen:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle haupt- und nebenberuflich an der Philipps-Universität Beschäftigten sowie für Auszubildende der Philipps-Universität.

§ 2 Anwendungsgrundlage

Die Dienstvereinbarung ist anzuwenden, wenn Kollegen Konflikte nicht selbst lösen können oder ein Mitarbeiter wegen Verletzung seiner Persönlichkeit durch Vorgesetzte oder andere Mitarbeiter unter einen psychischen Leidensdruck gerät und sich hilfesuchend an seine vorgesetzte Stelle, das Personaldezernat und/oder an den Personalrat bzw. die Schwerbehindertenvertretung wendet.

§ 3 Vorgehensweise

Schritt 1

Gespräch mit dem Hilfesuchenden, an dem der Personalrat, eine Vertrauensperson des Beschwerdeführers sowie ein Vertreter der Dienststelle (z.B. aus dem Dez. Personal) teilnehmen kann.

In dem vertraulich geführten Gespräch wird dem hilfesuchenden Mitarbeiter Verständnis für seine Situation signalisiert und es wird ihm mitgeteilt, dass Klärung in Aussicht gestellt wird. Zu dieser Klärung gehört zunächst ein Gespräch mit der Gegenpartei und dann ein gemeinsames Gespräch mit den betroffenen Parteien. Zur Analyse der Situation wird das im Anhang abgedruckte "Raster zur Gesprächsführung" herangezogen. Ist ein Schwerbehinderter als Beschwerdeführer oder Beschwerdegegner beteiligt, ist unverzüglich die Schwerbehindertenvertretung zu informieren und in allen weiteren Schritten zu beteiligen.

Schritt 2

Es wird von der Dienststelle (z.B. Dez. Personal) und Personalrat eine verstärkte Kommunikation mit dem Vorgesetzten – sofern er nicht selbst beteiligt ist - und den Mitarbeitern im Umfeld der hilfeschuchenden Person gesucht. Der Vorgesetzte ergreift in Absprache mit dem hilfeschuchenden Mitarbeiter geeignete Maßnahmen, um eine Lösung des Konflikts anzustreben.

Lösungsmöglichkeiten können z.B. sein

- Vermittlung zwischen den Beteiligten
- organisatorische Veränderung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, verbesserte Arbeitsbedingungen für die Konfliktbeteiligten zu schaffen (z.B. durch organisatorisch und/oder räumlich getrennte Arbeitsplätze)
- Unterstützung bei der Bewerbung auf freie Stellen innerhalb der Universität
- auf Wunsch der Betroffenen Aufnahme in den Pool der Personalentwicklungsbörse, etc.

Wurde durch die Intervention der o. g. Stellen wieder ein funktionierendes und menschenwürdiges Miteinander der Mitarbeiter erreicht, so wird von weiteren Schritten gemäß dieser Dienstvereinbarung abgesehen. Soweit erforderlich, erfolgt eine Nachbetreuung der betroffenen Bediensteten durch eine Person ihres Vertrauens aus dem Personalrat.

Schritt 3

Ist nach Ablauf von maximal vier Wochen im Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz nach der eventuellen internen Information über Mobbing keine positive Veränderung festzustellen, so folgt ein Gespräch mit den Betroffenen, an dem der/die Vorgesetzte/n, der Personalrat, das Dez. Personal, gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung und später evtl. Vertrauenspersonen der Beteiligten teilnehmen.

Schritt 4

Nach Ablauf von maximal weiteren vier Wochen wird ein Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern gesucht und eine Analyse des Ist-Zustandes durchgeführt sowie die Vorstellung der Parteien über die weitere Mitarbeit aufgenommen. Zusätzlich wird ein Seminarbesuch zum Thema Mobbing vereinbart (siehe Protokollerklärung zu Schritt 3).

Schritt 5

Ist im Verhalten der Betroffenen am Arbeitsplatz nach Schritt 4 noch immer keine positive Veränderung festzustellen, so findet auf Veranlassung des Vorgesetzten, des Personaldezernates, des Personalrats, gegebenenfalls der Schwerbehindertenvertretung oder einer betroffenen Partei ein neues Gespräch statt. Der Beschwerdegegner wird aufgefordert, sein Verhalten ab sofort zu ändern.

Im Gespräch kündigt das zuständige Dezernat an, dass unmittelbar nach Ablauf einer Frist von vier Wochen konkrete arbeits- oder dienstrechtliche Konsequenzen gezogen werden.

Für den Fall einer erwiesenen Pflichtverletzung erhält der Beschwerdegegner eine schriftliche Abmahnung durch das Personaldezernat, in der die arbeitsrechtlichen Konsequenzen (siehe Protokollerklärung, Schritt 5) für ihn aufgezeigt werden.

Schritt 6

Es folgt eine weitere Beobachtungsphase von maximal vier Wochen. Ist keine Änderung im pflichtwidrigen Verhalten des Beschwerdegegners festzustellen, führt der zuständige Dezernent mit ihm ein weiteres Gespräch unter Beteiligung des Vorgesetzten, des Personalrats und gegebenenfalls des Vertrauensmanns der Schwerbehinderten.

Bei Arbeitern und Angestellten werden arbeitsrechtliche Konsequenzen im Rahmen einer 2. Abmahnung angedroht, bei Beamten die Einleitung des Disziplinarverfahrens, entsprechend der beamtenrechtlichen Bestimmungen.

Schritt 7

Stellen die bisher an dem Verfahren Beteiligten nach weiteren vier Wochen fest, dass alle bisherigen Maßnahmen ohne Erfolg geblieben sind, weil weiterhin Fehlverhalten am Arbeitsplatz festzustellen ist, so werden nach vorheriger Rücksprache mit dem Personalrat und gegebenenfalls dem Vertrauensmann der Schwerbehinderten beim zuständigen Dezernat die in § 3, Schritt 5 angedrohten Maßnahmen beantragt.

§ 4 Personalakten

Sollte nach den Schritten 3 und 4 des § 3 keine Veränderung zum Besseren eingetreten sein, wird der gesamte Schriftwechsel, der im Zusammenhang mit dem Mobbingverhalten steht, in die Personalakte des abgemahnten Beschwerdegegners übernommen.

§ 5 Fortbildung

Die Fortbildung von Führungskräften in diesem Bereich orientiert sich an dem vom Kabinett beschlossenen Rahmenkonzept der Personalentwicklung, das am 1.1.2003 in Kraft tritt, in der jeweils geltenden Fassung. Hier sind vor allem Ziff. 9.1., 9.2. und 10. zu beachten.

Die Kosten für notwendige Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen trägt die Dienststelle.

§ 6 Ausführungsanhang

Der Ausführungsanhang ist Bestandteil dieser Dienstvereinbarung.

§ 7 Inkrafttreten, Geltungsdauer, Merkblatt

1. Diese Dienstvereinbarung tritt am heutigen Tage in Kraft. Sie kann mit einer Frist von sechs Monaten jeweils zum Jahresende gekündigt werden. Die Vereinbarung wirkt nach bis zum Inkrafttreten einer neuen Vereinbarung, längstens jedoch bis zu einem Jahr nach Ablauf der Kündigungsfrist.
2. Die allgemeinen Orientierungshinweise der Anlagen sind zu beachten.
3. Die gesetzlichen bzw. arbeitsrechtlichen Bestimmungen bleiben von dieser Dienstvereinbarung unberührt.

Marburg, den 19.12.2002

Präsident
i.V.

Personalrat

gez. B. Höhmann

W. Näcker

Anlagen:

1. Ausführungsanhang zur Dienstvereinbarung Konfliktlösung und Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz
2. Raster zur Gesprächsführung mit den Betroffenen
3. Allgemeine Orientierungshinweise zum Begriff Mobbing
4. Hilfen für Bedienstete zur Konfliktlösung und zur Verhinderung von Mobbing
5. Checkliste zur persönlichen Situation am Arbeitsplatz

Ausführungsanhang zur DV-Mobbing

Die in der Dienstvereinbarung vereinbarten Fristen sind individuell, flexibel zu handhaben.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 1

In diesem ersten Gespräch ist es wichtig, dass die Gesprächsteilnehmer

- a) vertrauensvoll miteinander umgehen,
- b) keine Vorverurteilung der Betroffenen vornehmen,
- c) Verständnis für das Leid des Mitarbeiters signalisieren,
- d) Klärung in Aussicht stellen.

Handelt es sich um mehrere Widersacher, so sollten mehrere Gespräche mit je zwei Konfliktgegnern geführt werden, da sich im Gruppengespräch mit allen Beteiligten leicht eine Dynamik entwickeln kann, die den Beschwerdeführer noch stärker ausgrenzt. Personalrat, zuständiges Dezernat und gegebenenfalls Schwerbehindertenvertretung führen danach ein Gespräch über die weitere Vorgehensweise.

Bei einem vom zuständigen Dezernat, Personalrat und gegebenenfalls Schwerbehindertenvertretung vermuteten Mobbingfall oder bei unterschiedlicher Auffassung treten die weiteren Punkte der Dienstvereinbarung in Kraft.

Die arbeitsschädlichen Auffälligkeiten des Beschuldigten sind von dem Vorgesetzten nach dem Gespräch gemäß Schritt 3 schriftlich festzuhalten. Aus den Aufzählungen müssen Zeitpunkt und Art des Fehlverhaltens hervorgehen.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 2

Falls der Vorgesetzte des Mobblings beschuldigt wird, wird dessen Vorgesetzter mit der Durchführung der DV Mobbing beauftragt.

Es folgt eine interne Information über Mobbing am Arbeitsplatz, mit Hinweis auf die gesamten Belastungen seelischer Art von Betroffenen und monetärer Art für die Arbeitgeber (Arbeitsausfall der Betroffenen, Fehltage durch Krankheit, Minderleistung durch psychischen Stress).

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 3

Beschwerdeführer und -gegner wird ohne Verurteilung des einen oder anderen erklärt, dass erwartet wird, dass der Betriebsfrieden, der für alle tragbar ist, innerhalb von vier Wochen einzutreten hat, da ansonsten Konsequenzen ergriffen werden müssen. Beiden Parteien wird ein Seminar über Mobbing oder Mitarbeiterführung angetragen (Termine der Veranstaltungen sind z.B. dem Staatsanzeiger zu entnehmen. Die Teilnahme gilt als Weiterbildungsmaßnahme. Einzelheiten sind in der Dienstvereinbarung Weiterbildung geregelt). Spezifische Angebote des Fachbereichs Psychologie sind im Hinblick auf eine Zeitminimierung zu nutzen.

Die Mobbingvorgänge, unter denen der Mitarbeiter leidet, sind von ihm schriftlich festzuhalten. Aus den Aufzeichnungen müssen Zeitpunkt und Art des Fehlverhaltens hervorgehen.

In dem Gespräch ist das aus den Aufzeichnungen hervorgehende Fehlverhalten im einzelnen darzustellen. Es wird eruiert, was die Betroffenen bisher unternommen ha-

ben, um das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit und das Verständnis für die Situation des anderen zu verbessern.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 4

Bei der Analyse des Ist-Zustandes ist z. B. darauf zu achten, wie sich die betroffenen Mitarbeiter, auch in den Augen der übrigen Kollegen, während des Arbeitstages verhalten.

- Ist ein menschenwürdiges Verhalten eingetreten?
- Wird die Arbeit richtig verteilt? (Falls die Zusammenarbeit nötig ist.)
- Wird die anfallende Arbeit korrekt erledigt?
- Fallen auch weiterhin Krankheitstage an?
- Reden die Kontrahenten miteinander?
- Wie ist der Umgangston?
- Liegen Beschwerden vor? Wenn ja: Von wem und in welcher Art? etc.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 5

Diese können u.a. sein:

- Versetzung, Entzug von Leistungszulagen oder dienstlichen Funktionen
- Unterbrechung des Bewährungsaufstieges
- Änderungskündigung
- Einleitung eines Disziplinarverfahrens
- Entlassung

Im Gespräch gemäß Schritt 5 muss jeder dem Beschuldigten aus seiner Sicht offen und ehrlich sagen, was er bei ihm an persönlichem Fehlverhalten erlebt. Es geht darum, dem Beschwerdegegner eindeutig und nachdrücklich Fehlverhalten bewusst zu machen, das seelische Leid, das angerichtet wird, aufzuzeigen und klar die kostenintensive Seite für die Verwaltung bewusst zu machen.

In der evtl. Abmahnung ist das aus den Aufzeichnungen hervorgehende Fehlverhalten im einzelnen darzustellen. Es wird festgestellt, dass der Beschwerdegegner immer noch nichts oder nicht genug unternommen hat, sein betriebsschädigendes Verhalten zu verbessern. Die ihm im Gespräch gemäß Schritt 5 angedrohten konkreten arbeits- oder dienstrechtlichen Konsequenzen werden in der evtl. Abmahnung schriftlich festgehalten. Der Personalrat ist zu beteiligen.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 6

Die Auffälligkeiten der/des Betroffenen sind von dem Vorgesetzten nach dem Gespräch gemäß Schritt 5 schriftlich festzuhalten. Aus den Aufzeichnungen müssen Zeitpunkt und Art des Fehlverhaltens hervorgehen.

In diesem Gespräch muss dem Beschwerdegegner unmissverständlich klargemacht werden, dass es für ihn nur noch zwei Möglichkeiten gibt: entweder mit dem Mobben aufzuhören oder mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen zu müssen!

Dieses Gespräch sollte ähnlich wie in § 3 Schritt 5 durchgeführt werden. Der Beschwerdegegner will erfahrungsgemäß seinen Arbeitsplatz nicht verlieren, auch wenn er so tut, als ob es ihm nichts ausmache. In der 2. Abmahnung wird festgestellt, dass der Beschwerdegegner immer noch keine ausreichenden Schritte zur Bekämpfung seines Fehlverhaltens eingeleitet hat. Die mündlich angedrohte Konsequenz

quenz wird schriftlich wiederholt.

Protokollerklärung zu § 3 Schritt 7

Die betriebsschädigenden Verhaltensweisen des mobbenden Mitarbeiters sind von den Vorgesetzten nach dem Gespräch schriftlich festzuhalten. Aus den Aufzeichnungen müssen Zeitpunkt und Art des Fehlverhaltens hervorgehen.

Raster zur Gesprächsführung mit Betroffenen

Richtige Zuordnung des Konfliktes

1. Wer ist der Konfliktgegner?
2. Wie ist der Konflikt entstanden? Was stand am Anfang (vor einer ersten erkennbaren Mobbinghandlung)?
3. Ist der Konflikt allen Konfliktpartnern bewusst? Anerkennen alle Beteiligten den Konflikt als gemeinsamen Konflikt?
4. Ist es ein notwendiger Konflikt oder handelt es sich um eine Panne, die sich durch bewährte Ordnungsmaßnahmen reibungslos beseitigen lässt?
5. Wer ist an dem Konflikt (unmittelbar, peripher) beteiligt? - Welche Personen, Gruppen, Organisationen?
6. Um was geht es den Konfliktparteien?
 - a) vordergründig
 - b) wirklich
 - c) Wie würde der Konfliktpartner den Konflikt definieren?
 - d) Wie würde mich der Konfliktpartner beschreiben?
 - e) Welche emotionalen Bedürfnisse, Interessen stehen dahinter? (Persönliches versachlichen, Sachliches verpersönlichen)

Konfliktstärke

7. Welche "unsichtbaren Auftraggeber" (Gruppen, Organisationen) spielen für den Konflikt eine Rolle? Wer sieht wem beim Austragen dieser Konflikte über die Schulter?
8. Wie wichtig ist der Konfliktgegenstand für die einzelnen Betroffenen? (Mit der Wichtigkeit steigt die Motivation.)
9. Welches Machtverhältnis besteht zwischen den Konfliktparteien? (Gleichrangigkeit, Über-/Unterordnung)
10. Wie groß ist die Bereitschaft, nach gemeinsamen Alternativlösungen zu suchen?
11. Seit wann sind Mobbinghandlungen zu beobachten?
12. Was geschah nach dem Ausgangskonflikt (möglichst belegbare Tatsachen: Dokumente, Briefe etc.)?
13. Welche Mobbingphase ist jetzt erreicht?

Annäherung an ein Ziel

14. Wie viel Zeit steht zur Konfliktlösung zur Verfügung?
15. Wie wurde der Konflikt bisher ausgetragen?
16. Welche Verhaltensrituale haben sich bisher eingespielt?
17. Kamen schon ähnliche Konflikte vor?
18. Was müssten die Konfliktpartner beim Rollentausch alles bedenken?
19. Welches Risiko will der Betroffene eingehen?
20. Wie stellt sich jeder für sich die ideale Lösung vor?
21. Wie könnte für beide eine befriedigende Lösung aussehen?

Einbeziehung der Umwelt

22. Wie und mit wem habe ich bisher gesprochen?
23. Mit wem haben meine Konfliktpartner gesprochen?
24. Wer unterstützt mich in meinem Konflikt?
25. Wer unterstützt meinen Konfliktpartner = Gegner?
26. Wer könnte eventuell vermitteln, weil er beide versteht und/oder mag?
27. Welche Möglichkeiten zur rechtlichen und psychologischen Unterstützung hat der Betroffene?

Allgemeine Orientierungshinweise zum Begriff Mobbing

Wesentliche Merkmale von Mobbing – die zugleich die Abgrenzung von normalen Konflikten am Arbeitsplatz ermöglichen – sind:

- Angriffe mit System
- Vielzahl von Angriffen
- Angriffe über längere Zeit
- Feindseligkeit der Angriffe
- Unterlegenheit des Angegriffenen
- Hinausdrängen aus dem Arbeitsverhältnis

Die Besonderheit besteht in der Personifizierung des Konflikts, welche sich wie folgt umschreiben läßt: „Du bist das Problem. Bist Du weg, dann ist das Problem gelöst.“

Bundesweit sind rund 1,4 Millionen Beschäftigte Beleidigungen und Schikanen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Mobbing ist allerdings viel mehr als "nur" Pöbelei am Arbeitsplatz. Mobbing ist gezielte psychische Gewalt, die über einen längeren Zeitraum eingesetzt wird, um das Mobbing-Opfer zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen. Mobbing geschieht von oben nach unten, auf gleicher Ebene und auch von unten nach oben.

Zur Zeit verliert die Wirtschaft nach Schätzungen 30 Milliarden Mark im Jahr durch Psychoterror am Arbeitsplatz. Geht ein Mitarbeiter seiner Arbeit nur widerwillig und ängstlich nach, entstehen Kosten durch Minderleistung, durch Krankheits- und Fehlzeiten.

Immer mehr Menschen gehen mit einem Gefühl des Unwohlseins zur Arbeitsstätte, sprechen die "innere Kündigung" aus und werden ungewollt zur Belastung für sich und den Arbeitgeber. Interessant ist - nach Aussagen der DAK - das Ergebnis einer Untersuchung, das anzeigt, dass 44% der Mobbingfälle sich unter Kollegen abspielen, die sich auf der gleichen hierarchischen Ebene befinden. Mobbingfälle von oben nach unten wurden mit 37 Prozent erfaßt. Richtungsweisend ging das Arbeitsministerium Schwedens vor, das einen Erlass gegen "Kränkende Sonderbehandlung im Arbeitsleben" herausgab. Der Erlass verpflichtet die schwedischen Arbeitgeber, die Arbeit so zu planen und zu organisieren, dass kränkender Sonderbehandlung soweit wie möglich vorgebeugt wird. Jeder Arbeitgeber muss sich Verfahren überlegen, die bereits Anfangsstadien von Mobbing aufdecken. Die Arbeitgeber sollen dafür sorgen, dass die Opfer schnell Hilfe und Unterstützung bekommen. Leymann, der Schöpfer des Begriffes "Mobbing", stellt 45 Handlungen - was die "Mobber" tun - vor, von denen einige als mögliche Hilfestellung für die erste Beurteilung: "Mobbing oder kein Mobbing", nachfolgend aufgezeigt sind:

1. Angriffe auf Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Man wird ständig unterbrochen.
- Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit
- Ständige Kritik am Privatleben
- Telefonterror
- Mündliche Drohungen

- Schriftliche Drohungen
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen.
- Man läßt sich nicht ansprechen.
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen.
- Man wird "wie Luft" behandelt.

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte.
- Man macht jemanden lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert jemanden, um ihn lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man macht sich über die Nationalität lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.
- Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

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

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
- Man bezieht ihn nicht in die Arbeitsabläufe der übrigen Mitarbeiter ein.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
- Man gibt ihm "kränkende" Arbeitsaufgaben.
- Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

5. Angriffe auf die Gesundheit

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Androhung körperlicher Gewalt
- Körperliche Misshandlung
- Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden.
- Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten

In einem Verlaufsmodell sollen die erkannten vier Phasen des Psychoterrors im Arbeitsleben verdeutlicht werden:

1. Konflikte, einzelne Unverschämtheiten und Gemeinheiten
2. Übergang zu Mobbing und Psychoterror
3. Rechtsbrüche durch Über- und Fehlgriffe der Personalverwaltung
4. Ausschluß aus der Arbeitswelt durch
 - Abschieben und Kaltstellen
 - langfristige Krankschreibung
 - mehrere Versetzungen nacheinander
 - Einlieferung in eine Nervenheilanstalt
 - Abfindung
 - Frührente