



EVANGELISCH
REFORMIERTE
KIRCHE
BASEL-STADT

Konfliktbewältigung

in der Evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt

**Information zum Vorgehen bei Konflikten, Mobbing und sexueller
Belästigung**

vom Kirchenrat genehmigt am 29. August 2011, überarbeitet im September 2017

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 3
1. Konflikte allgemein	S. 4
Grundsätze der Zusammenarbeit (siehe auch Handbuch Kapitel 4.8)	S. 4
Weshalb ein Konfliktlösungsmodell?	S. 4
Konfliktlösungsmodell	S. 5
Vorgehen in Konfliktsituationen	S. 6
2. Mobbing – eine spezielle Konfliktform:	S. 8
Was ist Mobbing?	S. 8
Mobbing-Verlauf	S. 8
Mobbing-Handlungen	S. 9
- Aufgabenbezogene Massnahmen (Qualität der Berufssituation)	S. 9
- Soziale Isolierung	S. 9
- Angriffe auf die Person und ihre Privatsphäre	S. 9
- Angriffe auf die Gesundheit	S. 9
Mobbing-Symptome	S. 10
Vorgehen bei Mobbing-Verdacht	S. 10
- Kirchenvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche	S. 10
- Direkte Vorgesetzte, Teamleiter/-leiterinnen	S. 11
- Arbeitskollegen/-kolleginnen	S. 11
- Betroffene	S. 12
3. Sexuelle Belästigung	S.13
Grundsätze zum Persönlichkeitsschutz in der Kirche	S. 13
Verschiedene Formen der sexuellen Belästigung	S. 13
- Sexuelle Belästigung unter Mitarbeitenden	S. 13
- Sexuelle Ausbeutung im Rahmen kirchlicher Tätigkeiten	S. 14
Auswirkungen sexueller Belästigung bzw. Ausbeutung	S. 15
Was tun bei sexueller Belästigung?	S. 15
- Kirchenvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche	S. 16
- Direkte Vorgesetzte, Teamleiter/-leiterinnen	S. 16
- Arbeitskollegen/-kolleginnen	S. 16
- Betroffene	S. 16
Massnahmen	S. 17
Rechtliche Grundlagen	S. 18
4. Literaturhinweise	S.20
Anhang 1: Adressen	S.21
Anhang 2: Vorgehen bei Konflikt-Moderation (mediativ)	S.23
Anhang 3: Konfliktstufenmodell nach Glasl	S.26
Anhang 4: Konfliktstufenmodell und Formen der Hilfeleistung	S.27

Vorwort

In meiner mehrjährigen Tätigkeit als Personalkoordinatorin habe ich festgestellt, dass sowohl auf der Ebene der Mitarbeitenden als auch der Kirchenvorstände und Leitungsgremien, Unsicherheit herrscht, wie in Konfliktsituationen zu reagieren ist. Wiederkehrende Themen an den Schulungsveranstaltungen für die Personalverantwortlichen waren deshalb der Umgang mit Konflikten aller Art und Mobbing als Sonderform eines Konflikts. Letztere Konfliktform wurde auch im Pfarrkapitel eingehend diskutiert. Aus diesen Veranstaltungen ging hervor, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende mehr Klarheit über die Handlungsmöglichkeiten im Konfliktfall wünschen. In meiner täglichen Arbeit wurde ich von Mitarbeitenden und Kirchenvorständen vermehrt bei Konflikten kontaktiert, sei es in beratender Funktion, oder um selbst Gespräche zu führen und in Konflikten zu vermitteln. Aus diesem Grund ist im Auftrag von Alt-Kirchenrätin Frau Dr. Verena Trutmann, Ressort Personal, vorliegender Leitfaden entstanden.

Viele Konflikte eskalieren, weil nicht rechtzeitig eingegriffen und kein sachliches Gespräch geführt wird. Ein Konfliktlösungsmodell soll helfen, in Konfliktsituationen rascher und kompetenter handeln zu können. Der Leitfaden möchte den Personalverantwortlichen in den Kirchenvorständen und Leitungskommissionen einen Anhaltspunkt geben, wie sie in Konfliktfällen, bei Mobbing und bei sexueller Belästigung vorgehen können und welche Stellen bei Bedarf zu kontaktiert sind. Im Leitfaden werden die verschiedenen Eskalationsstufen eines Konflikts basierend auf der Theorie von Friedrich Glasl, dem führenden Salzburger Konfliktberater und -theoretiker, dargestellt. Erläutert werden die verschiedenen Interventionsmöglichkeiten, um Konflikten in den jeweiligen Entwicklungsstadien effektiv zu begegnen.

Konflikte gehören zu unserem Leben und können, wird das darin enthaltene positive Potential erkannt, dazu dienen, uns weiterzuentwickeln. Im Zentrum eines Konflikts, in der Verkettung, liegt der Wegweiser zur Bewältigung. Wird nach verbindenden Inhalten und gemeinsamen Interessen gesucht, eröffnen sich neue Perspektiven. Der mediative Ansatz in der Konfliktlösung hilft den Konfliktparteien selbst über die Lösung zu entscheiden und Lösungsoptionen zu entwickeln (im bestehenden rechtlichen Rahmen). Indem die Beteiligten die Verantwortung über die Regelung ihres Konflikts übernehmen, werden sie in ihrer Selbstverantwortung ernst genommen. Von Konfliktparteien selbst erarbeitete Lösungen beruhen auf deren Bedürfnissen und wirken deshalb nachhaltig.

Der Leitfaden basiert auf dem mediativen Ansatz zur Konfliktlösung und ermutigt Konfliktbeteiligte und Vorgesetzte, zur Selbsthilfe. Konfliktfähigkeit kann jeder Einzelne und jede Einzelne für sich persönlich entwickeln und fördern, indem erste Anzeichen von Spannungen und Konflikten früh wahrgenommen und angesprochen werden.

Ziel ist es, in unserer Kirche einen wertschätzenden Umgang zu pflegen und einander unvoreingenommen und nicht wertend zu begegnen. Mögen wir Sorge für einander tragen und einander respektieren.

Jacqueline Witgert

1. Konflikte allgemein

Grundsätze der Zusammenarbeit (siehe auch Handbuch Kapitel 4.8)

Geschwisterlicher Umgang miteinander in unserer Kirche bedeutet konkret, dass wir in der Zusammenarbeit Sorgfalt walten lassen. Wer immer in unserer Kirche mitarbeitet, ob angestellt oder freiwillig, ob mit einem grossen Pensum oder einem kleinen, muss mit seinem oder ihrem Beitrag Wertschätzung erfahren. Der Beitrag muss beachtet und ernst genommen werden. Als Grundsatz gilt für alle: Wir begegnen einander unvoreingenommen und bewerten nicht.

Im beruflichen Umfeld sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfliktfähig sein, insbesondere Führungskräfte – und das gilt für alle Bereiche vom Suppentagsteam über die Jugendgruppe bis zu den Mitarbeitenden-Teams, den Kirchenvorständen und dem Kirchenrat.

Konfliktfähigkeit kann jeder Einzelne, jede Einzelne für sich persönlich entwickeln.

Konfliktfähigkeit bedeutet:

- Erste Anzeichen von Spannungen und Konflikten werden früh wahrgenommen und angesprochen.
- Kenntnisse von den Mechanismen der Eskalation sind vorhanden.
- Schlichtungsmodelle im Konfliktfall sind bekannt.
- Erkennen, wann externe Hilfe beigezogen werden muss.

Weshalb ein Konfliktlösungsmodell?

Wo Menschen miteinander leben und arbeiten, treffen unterschiedliche Meinungen, Haltungen und Werte aufeinander. Gegensätzliche Interessen und Handlungen können zu Spannungen führen, die sich in einen Konflikt ausweiten können.

Konflikte gehören zu unserem Leben und auch zur Entwicklung unserer Persönlichkeit.

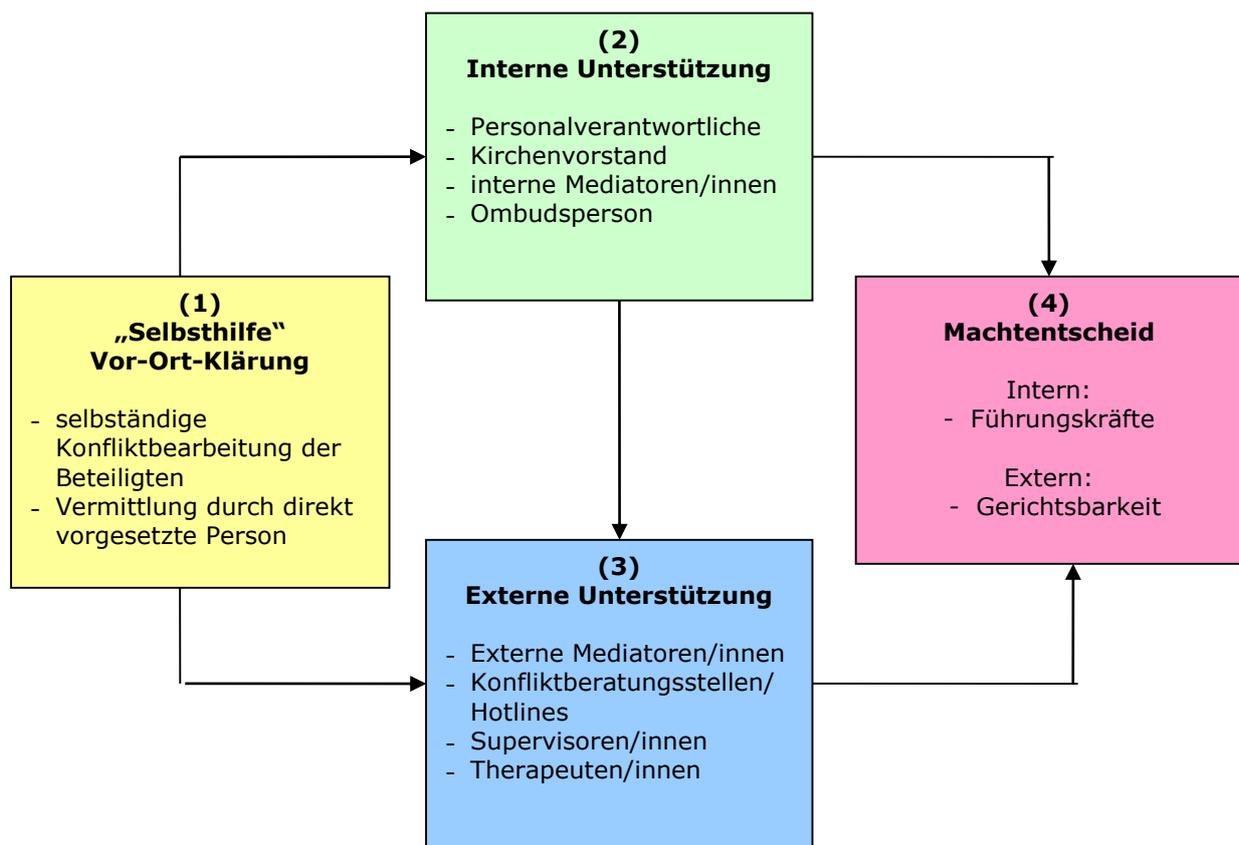
Ebenso dienen sie zur Entwicklung von Organisationen. Sie gehören auch zum Leben in der Kirche und können - wird ihr positives Potential erkannt- mithelfen, die Kirche als lebendige und wandlungsfähige Institution zu gestalten.

Werden Konflikte jedoch nicht bearbeitet und bleiben ungelöst, so kann das viele negative Auswirkungen auf die Organisation, wie auch auf die einzelnen Personen haben. Ungelöste Konflikte können sehr hohe Kosten verursachen.

Mögliche negative Auswirkungen von ungelösten Konflikten:

- Überhöhte Mitarbeiterfluktuation durch Kündigungen
- Niedrige Motivation
- Mangelnde Zusammenarbeit, fehlender Informationsfluss
- Passivität
- Aggressives Verhalten
- Reduzierte Arbeitsqualität
- Gesteigerte Regelungskosten (Führung)
- Beschädigtes Image der Organisation
- Krankheitsfälle, Invalidisierungen

Konfliktlösungsmodell



Vorgehen in Konfliktsituationen

Das Konfliktlösungsmodell zeigt vier verschiedene Konfliktlösungswege, die je nach Eskalationsstufe eines Konfliktes angewendet werden können. Die Definition der Eskalationsstufen, die dem System zugrunde liegt, richtet sich nach dem Modell des Salzburger Konfliktberaters Friedrich Glasl, einer führenden Fachperson in Sachen Konflikt und Konfliktlösungen. Er hat ein 9-stufiges Modell entwickelt, welches die Stufen anschaulich darstellt (Anhang 1). Je nach Eskalationsstufe eines Konfliktes sind unterschiedliche Interventionen angezeigt. Bleiben die Beteiligten in einem Konflikt im Gespräch, ohne dass sich die Fronten verhärten oder gar Verbündete in den Streit miteinbezogen werden, ist eine selbständige Konfliktbearbeitung möglich (Position 1 im Konfliktlösungsmodell). Ist der Konflikt schon so weit eskaliert, dass Worte zu Taten werden und der Wille zur Konkurrenz grösser ist als zur Kooperation sollte Hilfe beigezogen werden, sei es intern (Position 2) oder extern (Position 3). Ist ein Konflikt zu weit fortgeschritten, so dass keinerlei gemeinsame Beratung mehr möglich ist, hilft oft nur noch ein Machtentscheid (Position 4).

Position 1: (Eskalationsstufe 1-2)

1. Gespräch zwischen den Konfliktparteien

Ist ein Konflikt noch nicht allzu weit fortgeschritten, ist es möglich, dass die Konfliktparteien versuchen, diesen in einem gemeinsamen Gespräch selbst zu lösen. Voraussetzung für das Gelingen dieser Vorgehensweise ist die Bereitschaft beider Parteien, eine gemeinsame Lösung zu finden.

2. Vermittlung durch die direkt vorgesetzte Person

Ist ein selbständiges Gespräch unter den Konfliktparteien nicht möglich, oder führt es zu keiner Einigung, ist es sinnvoll, das Problem mit der vorgesetzten Person zu besprechen. Bereits auf Eskalationsstufe 2 kann es schwierig werden, ohne Moderation des Gesprächs eine Lösung zu finden (Vorgehen siehe Anhang 2).

Position 2: (Eskalationsstufe 1-3, bedingt 4-6)

3. Einschaltung einer internen Unterstützung

Bereits auf den Eskalationsstufen 1-3 kann es möglich sein, dass die direkt vorgesetzte Person keine Schlichtung des Konflikts erreichen kann. Dies nicht unbedingt aufgrund von fehlendem Fachwissen in der Konfliktlösung, sondern dadurch, dass die vorgesetzte Person eventuell dem Konflikt zu nahe steht und mit den Parteien zu eng verbunden ist. Seitens der Konfliktparteien kann der Vorwurf der Parteilichkeit geäussert werden. Je nach Komplexität und Eskalationsgrad des Konfliktes ist es empfohlen, folgende Stellen in nachstehender Reihenfolge einzuschalten:

1. Personalverantwortliche (nur bei geringer Eskalationsstufe)
2. Kirchenvorstand (nur bei geringer Eskalationsstufe)
3. interne Mediatoren/innen (bei fortgeschrittenen Konflikten)
4. Ombudsstelle (als letzte Instanz, wenn alle anderen internen Anlaufstellen nichts erreichen konnten.)

Position 3: (Eskalationsstufe 1-3, 4-6)

4. Einschaltung einer externen Unterstützung

Ungeachtet der Eskalationsstufe kann je nach Situation oder auf Wunsch der Beteiligten bereits nach erfolgloser Selbstklärung (Position 1) eine externe Unterstützung beigezogen werden.

Externe Hilfe kann auch nach Einschaltung interner Unterstützung nötig sein. Sind die internen Instanzen der Ansicht, dass zur Konfliktlösung andere Formen von Beratungen notwendig sind, kann deren Hilfe angefordert werden. Es kann sich dabei um externe Mediatoren/innen, Supervisoren/innen oder Therapeuten/innen handeln.

Insbesondere auf der Eskalationsstufe 4-6 zeigt es sich oft, dass ein interner Mediator/eine interne Mediatorin zu wenig akzeptiert wird, da die Konfliktparteien die Neutralität der Person in Frage stellen.

Position 4: (Eskalationsstufe 7-9)

5. Machtentscheid

Ist ein Konflikt so weit fortgeschritten, dass die Situation für alle nicht mehr tragbar ist und sich die Parteien nur noch schaden wollen (Glasl spricht gar von vernichten wollen), dann ist eine Beratung kaum mehr möglich. In seltenen Fällen können noch Kompromisse erarbeitet werden. In erster Linie gilt es nun, den entstandenen Schaden oder den noch zu erwartenden Schaden zu begrenzen. Um das erreichen zu können, sind Machtentscheide nötig. Dies kann eine räumliche Trennung oder Trennung der Aufgabenbereiche, eine Versetzung oder letztendlich auch eine Kündigung bedeuten. Auf interner Ebene treffen solche Entscheide die Führungskräfte, Kirchenvorstände, Leitungskommissionen und der Kirchenrat.

Im äussersten Fall ist ein externes Schiedsverfahren oder der Gang zum Gericht notwendig.

2. Mobbing – eine spezielle Konfliktform:

Was ist Mobbing?

Es gibt keine Definition von Mobbing, die sich in der Fachwissenschaft oder in der Gesetzgebung durchgesetzt hat. Folgendes kann jedoch festgehalten werden:

Mobbing (aus dem Englischen „to mob“ = anpöbeln, schikanieren) bedeutet, dass eine Person am Arbeitsplatz von anderen Mitarbeitenden (gleichgestellten, untergebenen oder vorgesetzten) schikaniert, beleidigt, ausgeschlossen, oder mit erniedrigenden Aufgaben bedacht wird. Dieses Verhalten dauert an. Die Angriffe geschehen häufig (wöchentlich, täglich). Der Konflikt verfestigt sich, wodurch die betroffene Person zunehmend unter Druck und in eine unterlegene Position gerät, aus der sie sich nicht mehr aus eigener Kraft lösen kann.

Gemäss Definition von Heinz Leymann ist Mobbing nur gegeben, wenn die Mobbing-Handlungen mindestens einmal pro Woche stattfinden und mindestens ein halbes Jahr andauern.

Mobbing-Verlauf

Bei Mobbing lassen sich 4 Phasen unterscheiden, die den Verlauf kennzeichnen:

1. Mobbing beginnt in der Regel mit einem ungelösten Konflikt, der sich verfestigt und schliesslich eskaliert. Das Arbeitsklima verschlechtert sich. Es herrscht eine aggressive und gereizte Stimmung unter den Mitarbeitenden und es wird – zum Teil auch aus Angst – nichts dagegen unternommen. (Diese Phase ist identisch mit den Eskalationsstufen 1 und 2 eines Konfliktes, siehe Anhang 1).
2. Die Angriffe richten sich gezielt auf eine Person. Sie geschehen häufig (wöchentlich, täglich) und setzen die betroffene Person zunehmend unter Druck. Stresssymptome werden erkennbar. Täter- und Opferrolle verfestigen sich. Der ursprüngliche Konflikt tritt in den Hintergrund, das Sündenbock-Phänomen bildet sich. (Vergleichbar mit Eskalationsstufe 3, siehe Anhang 1)
3. Der Konflikt wird öffentlich. Weitere Kreise werden involviert. Höhere Instanzen suchen Lösungen, die dem Opfer nicht weiterhelfen. Die Schikanen nehmen zu, die Situation des Opfers verschlechtert sich. Mit der betroffenen Person will niemand mehr zusammenarbeiten. Die gemobbte Person wird zunehmend verunsichert, macht Fehler und wird krank. Der reguläre Arbeitsablauf wird gestört, das Opfer wird als lästig empfunden und immer mehr ausgegrenzt. (Vergleichbar mit den Eskalationsstufen 4 und 5, siehe Anhang 1).
4. Am Ende eines Mobbingprozesses steht oft der Ausschluss der betroffenen Person aus der Arbeitswelt in Form einer Kündigung, Frühpensionierung, längerfristigen Krankschreibung oder Invalidisierung. Für den Arbeitgeber kommt es, nebst dem Leistungseinbruch durch das schlechte Arbeitsklima, zu hohen Kostenfolgen.

In ganz extremen Fällen kann Mobbing dazu führen, dass die betroffene Person den Konflikt mit Gewalt zu lösen versucht oder Suizid begeht. (Vergleichbar mit den Eskalationsstufen 6 und 7, siehe Anhang 1).

Mobbing-Handlungen

Mobbing kann *mit Worten, ohne Worte* oder *körperlich* erfolgen. Mobbing-Handlungen zeichnen sich durch eine erkennbare Systematik aus.

Beispiele typischer Mobbing-Handlungen:

Aufgabenbezogene Massnahmen (Qualität der Berufssituation):

- Verteilen von erniedrigenden Aufgaben/ Funktionen: Die Aufgaben sind sinnlos oder auch zu schwierig, ein Scheitern ist vorprogrammiert.
- Aufgaben werden ständig nachkontrolliert oder überwacht.
- Es werden **keine** Arbeitsaufgaben zugewiesen.

Soziale Isolierung:

- Kontakt wird verweigert, Person wird gemieden.
- Die betroffene Person wird wie Luft behandelt, Äusserungen werden unterbrochen oder abgeblockt.
- Die betroffene Person wird ausgeschlossen, Informationen werden ihr vorenthalten.
- Die Teilnahme an Sitzungen, Einsicht in Protokolle und Dokumente wird verweigert.

Angriffe auf die Person und ihre Privatsphäre:

- Verbaler Druck: Abschätzige Äusserungen, Beschimpfungen, Drohungen.
- Gerüchte werden verbreitet. Die Person wird lächerlich gemacht und in der Öffentlichkeit kritisiert.
- Persönliche Eigenheiten werden zur Abwertung und Ausgrenzung des Opfers ausgenutzt.
- Die politische oder religiöse Einstellung wird angegriffen.
- Schimpfwörter oder entwürdigende Ausdrücke werden nachgerufen.
- Sexuelle Annäherung/verbale sexuelle Angebote mit demütigender Absicht.

Angriffe auf die Gesundheit:

- Androhung körperlicher Gewalt.
- Ausübung leichter körperlicher Gewalt.
- Sexuelle Handgreiflichkeiten und Übergriffe.

Mobbing-Symptome

Die betroffene Person entwickelt psychische und physische Krankheitssymptome.

Beispiele möglicher Symptome:

- Angststörungen (diffuse oder generalisierte Ängste)
- Konzentrations- und Schlafstörungen
- Nervosität
- Erschöpfungszustände, physische Reduziertheit, Lustlosigkeit
- Atemnot
- Kreislaufprobleme
- Schmerzen, Verspannungen, Rückenbeschwerden
- Verdauungsprobleme, Magenschmerzen
- Depressionen, Persönlichkeitsveränderungen, innerer Rückzug, Isolation, Einsamkeit
- psychosomatische Symptome
- Obsessionen (Misstrauen, Erleben von Bedrohtheit, suchthaftes Erzählen des Falles)
- Suchtgefahr
- Suizidgefahr, Aggressionspotenzial

Vorgehen bei Mobbing-Verdacht

Bei Konflikten generell und bei Mobbing im Speziellen gilt es, sofort zu handeln.

Meist wird im Konfliktfall sowohl von den Betroffenen, als auch von den Verantwortlichen zu spät reagiert. Es ist jedoch wichtig, sowohl im Konflikt- als auch im Mobbingfall möglichst früh zu intervenieren, bevor eine Stufe erreicht ist, die eine Lösung schwierig, wenn nicht gar unmöglich macht.

In allen Konfliktsituationen, auch bei Mobbing, sind verschiedene Personengruppen zu unterscheiden, die verschiedene Möglichkeiten haben, aktiv gegen Mobbing vorzugehen. Personen aus den unten aufgeführten Gruppen können je nach Situation verschiedenen Gruppen angehören.

Auseinander zu halten sind folgende Personengruppen:

- Kirchengvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche
- Direkte Vorgesetzte, Teamleiter/-leiterinnen
- Arbeitskollegen/-kolleginnen
- Betroffene

Kirchengvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche

Es gehört unter anderem zu den Aufgaben der Kirchengvorstände, Leitungskommissionen und Personalverantwortlichen, dafür zu sorgen, dass in den Kirchgemeinden, an der Arbeitsstelle oder im Team ein Arbeitsklima existiert, das Mobbing kaum zulässt. Folgende Massnahmen können helfen, dies umzusetzen:

- Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und Transparenz pflegen und einen Wertekonsens schaffen, der in die Personalführung einfließt.
- Die Führungsrolle ist wahrzunehmen, klare Strukturen sind zu schaffen. Unklare Verantwortlichkeiten und Führungsstrukturen begünstigen das Entstehen von Konflikten und von Psychostress am Arbeitsplatz.
- Direkt Vorgesetzte, Teamleiter/-innen und Mitarbeitende für das Thema Mobbing sensibilisieren.
- Allgemein problematische und konfliktträchtige Themen ansprechen. Ein Problemfeld muss bekannt sein, damit etwas dagegen unternommen werden kann (z.B. auch das Spannungsfeld Ehrenamtliche – Professionelle).
- Die Befindlichkeit der Mitarbeitenden regelmässig in Erfahrung bringen, um möglichst schon bei geringen „Unstimmigkeiten“ eingreifen zu können. Konflikte nicht eskalieren lassen. Aber Achtung: Zu viel „Nähe“ in der Personalführung kann auch schwierig sein. Um konstruktive Kritik anbringen zu können, ist Distanz nötig.
- Jährlich Mitarbeitergespräche führen.

Direkte Vorgesetzte, Teamleiter/-leiterinnen

Wie die Kirchenvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortlichen, können auch die direkten Vorgesetzten und Teamleiter/-leiterinnen an der Arbeitstelle dazu beitragen, ein Klima von Vertrauen, Offenheit und Transparenz zu schaffen.

- Führungspersonen sollten im direkten Gespräch mit Mitarbeitenden regelmässig Lob und Kritik anbringen und sich selber ebenfalls offen dafür zeigen.
- Bei Verdacht auf Mobbing unter Mitarbeitenden sind die Vorkommnisse abzuklären, ohne jedoch vorschnelle Schuldzuweisungen vorzunehmen.
- Bei erhärtetem Verdacht Unterstützung des/der Betroffenen signalisieren. Dies auch gegenüber der Mobbing-Täterschaft vertreten.
- Die Täterschaft mit der Situation konfrontieren, dabei klare Erwartungen äussern und unter Umständen eine Frist zur Änderung des Verhaltens setzen.
- Bringen die Gespräche nicht den nötigen Erfolg, in einem nächsten Schritt den Personalverantwortlichen/die Personalverantwortliche, den Kirchenvorstand oder die Leitungskommission informieren. Das Vorgehen erfolgt analog dem Konfliktlösungsmodell.

Arbeitskollegen/-kolleginnen

Arbeitskollegen und -kolleginnen können mithelfen, ein angenehmes und entspanntes Arbeitsklima zu schaffen, so dass Probleme offen angesprochen und diskutiert werden können.

- Mit Offenheit und Transparenz ein kollegiales Vertrauensklima schaffen.
- Gegenseitige Feedbacks geben. Dabei auch problematische Verhaltensweisen thematisieren.
- Hilfesuchenden Kollegen oder hilfesuchende Kollegin ernst nehmen und unterstützen.
- Das Verbreiten von Gerüchten vermeiden.
- Eigene Ängste und Befürchtungen aussprechen.

Betroffene

Hat jemand den Eindruck, gemobbt zu werden, so kann der Betroffene/die Betroffene ebenfalls etwas tun, um die Situation nicht eskalieren zu lassen.

- Selbstkritisch prüfen, welches Verhalten Anlass zu Konflikten und Mobbing führen könnte.
- Feedbacks von Mitarbeitenden oder einer Vertrauensperson erbitten.
- Kritik ernst nehmen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.
- Eine Konfliktsituation ernst nehmen, sie aber nicht dramatisieren oder gar sie nach aussen tragen.
- Gespräch suchen, führt das nicht weiter, die vorgesetzte Stelle informieren.
- Rechtzeitig Hilfe von Dritten in Anspruch nehmen (vgl. Vorgehen in Konfliktsituationen).
- Sich bei einer Fachstelle beraten lassen.
- Ein Mobbing-Tagebuch führen (kann bei einer Intervention hilfreich sein).
- Bei andauernden physischen und psychischen Beschwerden einen Arzt aufsuchen.

Für alle beteiligten Personengruppen ist es wichtig, rechtzeitig zu reagieren und zu intervenieren, möglichst bevor sich ein Konflikt zu einem Mobbing-Fall entwickelt hat. Sind erste Vermittlungsversuche im kleinen Kreis fehlgeschlagen, ist unbedingt Hilfe beizuziehen.

Wichtig! Von Mobbing spricht man erst, wenn:

1. gegen die betroffene Person wie beschrieben vorgegangen wird
2. Krankheitssymptome auftreten
3. strukturell Mängel erkennbar sind und der Konflikt einem klaren Ablaufschema folgt (Konflikt läuft wie nach „Drehbuch“ ab)

3. Sexuelle Belästigung

Grundsätze zum Persönlichkeitsschutz in der Kirche

Wo Menschen miteinander arbeiten und in Kontakt sind, treffen nicht nur unterschiedliche Interessen, Haltungen und Werte aufeinander, sondern es sind auch Empfindungen und Gefühle mit im Spiel, auch unterschiedliche Bedürfnisse nach Nähe und Distanz. Diese Emotionen können zu belastenden Beziehungen werden, wenn die Integrität und das Wohlbefinden des Gegenübers verletzt werden. Insbesondere bei der sexuellen Belästigung liegt eine schwere Grenzverletzung vor, indem die betroffene Person nicht mehr als Persönlichkeit akzeptiert wird und ihre Grenzen nicht respektiert werden. Sexuelle Belästigung gibt es überall – auch in der Kirche. Darüber zu sprechen fällt vielen schwer, insbesondere da die Kirche im Verlaufe der Geschichte ein schwieriges Verhältnis zur Sexualität entwickelt hat und viele Tabus errichtet worden sind.

Sexuelle Belästigung in der Kirche, sei es am Arbeitsplatz (Übergriffe unter Mitarbeitenden) oder im Rahmen von Beratung, Seelsorge und Unterricht werden nicht geduldet. Es gilt die Würde und Integrität der Persönlichkeit aller Menschen zu schützen, die in der Evangelisch-reformierten Kirche als Mitarbeitende angestellt sind, freiwillig Arbeit leisten oder sich den Mitarbeitenden im Rahmen von Dienstleistungen anvertrauen.

Die Evangelisch-reformierte Kirche Basel-Stadt verlangt von all ihren Mitarbeitenden, angestellten und freiwilligen, dass sie die persönlichen Grenzen, die andere setzen, im zwischenmenschlichen Kontakt respektieren. Betroffene sind aufgefordert, der belästigenden Person unmissverständlich Einhalt zu gebieten und damit selbst Grenzen zu setzen.

Die Kirche ist wie alle Arbeitgebenden dazu verpflichtet, ihre Mitarbeitenden und ihre Dienstleistungsempfänger und -empfängerinnen vor sexuellen Übergriffen zu schützen.

Verschiedene Formen der sexuellen Belästigung:

Zu unterscheiden ist zwischen Übergriffen unter Mitarbeitenden und zwischen Übergriffen von Mitarbeitenden gegenüber Dritten. Beiden Bereichen gemeinsam sind die Missachtung der Integrität eines Menschen und das Verursachen von oft dauerhaften physischen und psychischen Schäden. Gemeinsam ist auch, dass es dabei nicht um Liebe, Erotik oder Sexualität geht, sondern dass ein Machtmissbrauch vorliegt.

Sexuelle Belästigung unter Mitarbeitenden:

Als sexuelle Belästigung unter angestellten, wie auch freiwillig Mitarbeitenden, ist jede unerwünschte Verhaltensweise mit sexuellem Bezug zu bezeichnen.

Sie unterscheidet sich von einem Flirt oder einer sich anbahnenden Beziehung dadurch, dass sie von einer Seite unerwünscht ist und der betroffenen Person Unbehagen bereitet. Ausschlaggebend ist die Empfindung der belästigten Person, jedoch sollte die belästigende Person Kenntnis davon erhalten, dass ihr Verhalten unerwünscht ist.

Sexuelle Belästigung äussert sich in verschiedenen Formen:

- Anzügliche und peinliche Bemerkungen
- Aufdringliche Blicke
- Sexistische Witze und Sprüche
- Vorzeigen, auflegen, aufhängen oder verschicken von pornographischem Material
- Unerwünschter Körperkontakt und aufdringliches Verhalten
- Zweideutige Einladungen
- Annäherungsversuche mit Versprechen von Vorteilen oder Androhungen von Nachteilen

Massivere Bedrohungsarten sind:

- Erpressung
- Erzwingen sexueller Beziehungen
- Körperliche Übergriffe, Nötigung und Vergewaltigung

Letztere Bedrohungsarten sind Tatbestände des Strafgesetzbuches. Interne Massnahmen und Sanktionen bleiben aber auch in diesen Fällen vorbehalten.

Sexuelle Ausbeutung im Rahmen kirchlicher Tätigkeiten

Nebst Übergriffen unter Mitarbeitenden, kann es auch im Rahmen der kirchlichen Tätigkeiten gegenüber Dritten zu Übergriffen kommen. Betroffen sind Dienstleistungsempfänger und -empfängerinnen, wie zum Beispiel Ratsuchende, Kinder und Jugendliche, die zu Seelsorgenden, Mitarbeitenden im Sozialdiakonischen Bereich oder in der Jugendarbeit und Unterrichtenden in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen.

Aufgrund des bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses werden solche Vergehen als sexuelle Ausbeutung bezeichnet. Sexuelle Ausbeutung beginnt oft schleichend mit scheinbar harmlosen Grenzüberschreitungen kann aber im Verlaufe des Prozesses zu massiven Übergriffen führen. Die Erscheinungsformen sexueller Ausbeutung sind ähnlich, wie diejenigen der sexuellen Belästigung.

- Sexuelle Anspielungen und Gesten
- Vorzeigen, auflegen, aufhängen oder verschicken von pornographischem Material
- Unerwünschter Körperkontakt, scheinbar „zufällige“ Berührungen
- Zweideutige Einladungen und aufdringliches Verhalten
- Wiederholtes Aufgreifen sexueller Themen im Gespräch
- Übergrosses Interesse an den sexuellen Beziehungen der Betroffenen
- Ausnützen der Bedürfnisse nach Zuwendung, Zärtlichkeit oder Sexualität der ratsuchenden Erwachsenen, anvertrauten Kindern und Jugendlichen
- Einbringen der eigenen Bedürfnisse nach Zuwendung, Zärtlichkeit oder Sexualität in der betreuenden Beziehung, sei es im Gespräch oder durch Handlungen
- Sexuelle Handlungen, Nötigung und Vergewaltigung

Sexuelle Ausbeutung stellt, selbst wenn die Betroffenen keinen Widerstand leisten, vielleicht sogar mit den Handlungen einverstanden sind, ein massives Vergehen dar. Es widerspricht jeglicher Berufsethik von kirchlichen Mitarbeitenden und erschüttert das Vertrauen der Betroffenen in die Kirche und in ihren Glauben.

Auswirkungen sexueller Belästigung bzw. Ausbeutung:

Ähnlich wie beim Mobbing können sich die Folgen in psychischen, wie auch physischen Beschwerden äussern. Die Betroffenen leiden unter Scham und Schuldgefühlen, Spannungszuständen und Gefühlen des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und der Wut. Die Symptome reichen von Kopfschmerzen, Schlaf- und Konzentrationsstörungen bis hin zu massiven seelischen Störungen, wie Depressionen, Ängsten und Psychosen. Die Störungen wirken sich auf den Beruf und das private Leben der Betroffenen aus und führen nicht selten zur Arbeitsunfähigkeit und damit zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Die Auswirkungen sexueller Ausbeutung sind durch die Abhängigkeit der Betroffenen meist noch schwerwiegender und können bis zum Suizid führen.

Häufig ist es den Betroffenen aus Scham nicht möglich, über das Erlebte zu sprechen oder sich dagegen zu wehren. Auch stossen sie nicht immer auf Verständnis, wenn sie sich getrauen, darüber zu sprechen. Oft werden die geschilderten Belästigungen bagatellisiert und die betroffene Person als humorlos oder verklemmt abgetan.

Sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz schaffen ein unangenehmes Arbeitsklima und beeinträchtigen die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Die Folgen für den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin sind dieselben wie beim Mobbing. Qualitätsverluste in der Arbeit, hohe Absenzen und Personalfluktuationen sowie allfällige Entschädigungsleistungen verursachen hohe Kosten, nicht zu unterschätzen ist auch der Imageverlust, den der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin erleidet.

Was tun bei sexueller Belästigung?

Genau wie bei allen Konfliktformen und bei Mobbing, gilt es auch bei sexueller Belästigung und Ausbeutung möglichst rasch zu handeln.

Auch hier sind verschiedene Personengruppen mit unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten zu unterscheiden.

- Kirchengvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche
- direkten Vorgesetzten und Teamleiter/-leiterinnen
- Arbeitskollegen/-kolleginnen
- Betroffene

Kirchenvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortliche

Prävention und Intervention gehören zu den Aufgaben der Kirchenvorstände, Leitungskommissionen und Personalverantwortlichen. Sexuelle Belästigung und Ausbeutung sind nicht geduldet. Sollten dennoch Übergriffe gegenüber Mitarbeitenden oder Dritten auftreten, sind sie rasch zu unterbinden. Folgende Massnahmen helfen, dies umzusetzen:

- Eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und Transparenz pflegen und einen Wertekonsens schaffen, der in die Personalführung einfließt.
- Direkt Vorgesetzte, Teamleiter/-innen und Mitarbeitende für das Thema sensibilisieren.
- Unverzüglich Massnahmen einleiten.
- Interne Anlaufstelle informieren.
- Sich von Fachpersonen beraten lassen.
- Betroffene unterstützen.

Direkte Vorgesetzte, Teamleiter/-leiterinnen

Wie die Kirchenvorstände/Leitungskommissionen und Personalverantwortlichen, so können auch die direkten Vorgesetzten und Teamleiter/-leiterinnen an der Arbeitsstelle dazu beitragen, ein Klima geprägt von Vertrauen, Offenheit und Transparenz zu schaffen.

- Meldet ein Betroffener/eine Betroffene ein Vergehen, ist Unterstützung des/der Betroffenen zu signalisieren.
- Protokollieren des Gesprächs mit dem/der Betroffenen.
- In Absprache mit dem/der Betroffenen die Täterschaft mit der Situation konfrontieren, auf mögliche Sanktionen hinweisen.
- Bringen die Gespräche nicht den nötigen Erfolg, analog dem Konfliktlösungsmodell vorgehen.
- Interne Anlaufstelle informieren.

Arbeitskollegen/-kolleginnen

Arbeitskollegen und -kolleginnen können mithelfen, ein angenehmes und entspanntes Arbeitsklima zu schaffen, indem sie die persönlichen Grenzen aller Mitarbeitenden respektieren und Grenzüberschreitungen nicht zulassen.

- Von sexueller Belästigung Betroffene ernst nehmen und aktiv unterstützen.
- Nicht mitlachen, wenn andere sexistische Bemerkungen oder Witze machen.
- Deutlich machen, dass solche Bemerkungen deplatziert sind.
- Die betroffene Person auf Wunsch zu Gesprächen mit Vorgesetzten, Fachstellen oder während des Beschwerdeverfahrens begleiten.
- Sich als Zeuge oder Zeugin zur Verfügung stellen. Es besteht Schutz vor missbräuchlicher Kündigung.

Betroffene

Es ist wichtig, dass Personen, die sich belästigt fühlen, den Mut haben, Grenzen zu setzen und rasch zu handeln. Die Belästigungen sind eher zu stoppen, wenn die belästigte Person bestimmt auftritt und sich damit aus der Opferrolle befreit.

- Der belästigenden Person unmissverständlich klar machen, dass ihr Verhalten nicht akzeptiert wird.
- Schriftlicher Hinweis an die belästigende Person auf ihr Fehlverhalten.
- Vorgesetzte Stelle informieren und um Unterstützung bitten. Darauf achten, dass die Beschwerde protokolliert wird.
- Zu den einzelnen Vorkommnissen Notizen machen (Zeit, Ort, Personen, allfällige Zeugen/Zeuginnen). Auflisten, was dagegen unternommen wurde.
- Mit vertrauten Kollegen und Kolleginnen darüber sprechen (vielleicht gibt es noch andere Betroffene).
- Rechtzeitig Hilfe von Dritten in Anspruch nehmen (Vgl. Vorgehen in Konfliktsituationen).
- Sich bei einer Fachstelle beraten lassen.
- Rechtliche Schritte einleiten.
- Strafrechtlich relevante Tatbestände können straf- oder zivilrechtlich verfolgt werden.

Für alle beteiligten Personengruppen ist es wichtig, rechtzeitig zu reagieren und zu intervenieren. Als Grundlage für die Handlungsmöglichkeiten dient auch hier das Konfliktlösungsmodell.

Wichtig!

Nie ohne Einverständnis der betroffenen Person und nur mit dieser zusammen aktiv werden.

Massnahmen

Sexuelle Belästigung und Ausbeutung am Arbeitsplatz ist verboten. Die belästigende Person muss je nach Schwere des Falles mit personalrechtlichen Sanktionen rechnen.

Folgende Massnahmen kommen in Betracht:

- Persönliches Gespräch zur Klärung der Situation, Entschuldigung bei der betroffenen Person
- Aktenvermerk im Personaldossier
- Mündlicher und schriftlicher Verweis
- Schriftliche Mahnung und Kündigungsandrohung
- Kündigung
- Fristlose Entlassung
- Strafverfahren

Mit Sanktionen müssen auch Personen rechnen, die jemanden wider besseren Wissens der sexuellen Belästigung beschuldigen.

Rechtliche Grundlagen (Auswahl)

Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau (Gleichstellungsgesetz, GIG) vom 24. März 1995

Art. 3 Diskriminierungsverbot

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden, namentlich nicht unter Berufung auf den Zivilstand, auf die familiäre Situation oder, bei Arbeitnehmerinnen, auf eine Schwangerschaft.

Das Verbot gilt insbesondere für die Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung.

Angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung stellen keine Diskriminierung dar.

Art. 4 Diskriminierung durch sexuelle Belästigung

Diskriminierend ist jedes belästigende Verhalten sexueller Natur oder ein anderes Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, das die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Darunter fallen insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art.

Rechtsansprüche: Die durch eine Diskriminierung oder sexuelle betroffene Person kann vor Gericht auf Unterlassung, Beseitigung oder Feststellung der Diskriminierung und unter bestimmten Umständen auf Schadenersatz klagen (Art. 5).

Schweizerisches Obligationenrecht

Art. 328 Abs. 1 (Fassung vom 24. März 1995)

VII. Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers 1. im Allgemeinen

Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.

Er hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann.

Schweizerisches Strafgesetzbuch (Fassung vom 21. Juni 1991)

Art. 187 Abs.1 Sexuelle Handlungen mit Kindern

Wer mit einem Kind unter 16 Jahren eine sexuelle Handlung vornimmt, es zu einer solchen Handlung verleitet oder es in eine sexuelle Handlung einbezieht, wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 188 Abs. 1 Sexuelle Handlungen mit Abhängigen

Wer mit einer unmündigen Person von mehr als 16 Jahren, die von ihm durch ein Erziehungs-, Betreuungs- oder Arbeitsverhältnis oder auf andere Weise abhängig ist, eine sexuelle Handlung vornimmt, indem er diese Abhängigkeit ausnützt, wer eine solche Person unter Ausnützung ihrer Abhängigkeit zu einer sexuellen Handlung verleitet, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 193 Abs. 1 Ausnützung der Notlage

Wer eine Person veranlasst, eine sexuelle Handlung vorzunehmen oder zu dulden, indem er eine Notlage oder eine durch ein Arbeitsverhältnis oder eine in anderer Weise begründete Abhängigkeit ausnützt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 197 Abs. 1 Pornografie

Wer pornografische Schriften, Ton- oder Bildaufnahmen, Abbildungen, andere Gegenstände solcher Art oder pornografische Vorführungen einer Person unter 16 Jahren anbietet, zeigt, überlässt, zugänglich macht oder durch Radio oder Fernsehen verbreitet, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 198 Sexuelle Belästigungen

Wer vor jemandem, der dies nicht erwartet, eine sexuelle Handlung vornimmt und dadurch Ärger erregt, wer jemanden tätlich oder in grober Weise durch Worte sexuell belästigt, wird, auf Antrag, mit Busse bestraft.

4. Literaturhinweise

Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst in Konflikten erfolgreich zu vermitteln, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2009 (5. Auflage).

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2008 (5. Auflage).

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterin und Berater, Haupt Verlag, Bern 2004 (8. Auflage).

Haas, Esther, Toni Wirz: Mediation, Beobachter/Axel Springer Verlag Schweiz, Zürich 2011 (3. Auflage).

Hansa, Hans-Jürgen: Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst. Ursachen, Auswirkungen, Bekämpfungsstrategien, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008 (2. Auflage).

Leymann, Heinz: Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt, Reinbeck 1993 (12. Auflage).

Motamedi, Susanne: Konfliktmanagement, Vom Konfliktvermeider zum Konfliktmanager, Grundlagen, Techniken, Lösungswege, Gabal Verlag, Offenbach 1999 (2. Auflage)

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag, Paderborn 2011 (Sonderausgabe mit DVD).

Synodalrat der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn (Hrsg.): Respektvoll und wertschätzend zusammenarbeiten, Sexuelle Belästigung und sexuelle Ausbeutung am Arbeitsplatz Kirche, Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn, Bern 2009 (www.refbejuso.ch).

Anhang 1: Adressen

1. Konflikte:

Mediation und Beratung intern:

Evang.-reform. Kirche Basel-Stadt
Lic.phil. Jacqueline Witgert, Personalkoordinatorin, Mediatorin SDM-FSM
Rittergasse 3/PF 948
4001 Basel
Tel. 061 277 45 53
e-mail: jacqueline.witgert@erk-bs.ch

Beschwerden:

Ombudsstelle
Dr. iur. Peter Staehelin, Beauftragter für das Beschwerdewesen
Bernoullistrasse 10
4056 Basel
Tel. 061 301 18 14

2. Mobbing:

Infos:

www.mobbing-info.ch

Beratung und Triage intern:

Evang.-reform. Kirche Basel-Stadt
Lic.phil. Jacqueline Witgert, Personalkoordinatorin, Mediatorin SDM-FSM
Rittergasse 3/PF 948
4001 Basel
Tel. 061 277 45 53
e-mail: jacqueline.witgert@erk-bs.ch

Beschwerden:

Ombudsstelle
Dr. iur. Peter Staehelin, Beauftragter für das Beschwerdewesen
Bernoullistrasse 10
4056 Basel
Tel. 061 301 18 14

Mobbingberatung des Kantons Basel-Stadt:

Help
Steinenring 52
4051 Basel
Tel. 061 272 17 17
e-mail: info@help-ggg.ch
Website: [www.help-ggg](http://www.help-ggg.ch)

3. Sexuelle Belästigung

Infos und Adressen:

Merkblatt sexuelle Belästigung

www.awa.bs.ch/arbeitgebende-unternehmen/arbeitssicherheit-gesundheitsschutz/sexuelle-belaestigung.html

SECO-Checkliste Sexuelle Belästigung

https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz.html

SECO-Broschüre Sexuelle Belästigung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---ein-ratgeber-fuer-arbeit.html

Beratung und Triage intern:

Evang.-reform. Kirche Basel-Stadt
Lic.phil. Jacqueline Witgert, Personalkoordinatorin, Mediatorin SDM-FSM
Rittergasse 3/PF 948
4001 Basel
Tel. 061 277 45 53
e-mail: jacqueline.witgert@erk-bs.ch

Beschwerden:

Ombudsstelle
Dr. iur. Peter Staehelin, Beauftragter für das Beschwerdewesen
Bernoullistrasse 10
4056 Basel
Tel. 061 301 18 14

Beratung extern:

Opferhilfe beider Basel
Steinenring 53
4051 Basel
Tel. 061 205 09 10
e-mail: info@opferhilfe-bb.ch
Homepage: www.opferhilfe-bb.ch

Kantonale Schlichtungsstelle für Diskriminierungsfragen
Utengasse 36
4005 Basel
Tel. 061 267 88 20
e-mail: schlichtung-glg@bv.ch

INFRA Rechtsberatungsstelle für Frauen
Steinenring 53
4051 Basel
Tel. 061 205 09 10

Anhang 2: Vorgehen bei Konflikt-Moderation (mediativ)

Für Position 1 und 2. Anwendbar bei Selbsthilfe, Moderation durch direkte Vorgesetzte, Kirchenvorstände, Leitungskommissionen und Personalverantwortliche.

	Ablauf	Aktivität
V O R B E R E I T U N G	1. Konfliktwahrnehmung und Lokalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktthema. (Was ist vorgefallen) • Umfeld, Hintergründe, Zusammenhänge. • Konfliktparteien. (Wer war beteiligt?) • Analyse des eigenen Verhaltens/ Konfliktbeteiligung (bei Selbsthilfe).
	2. Konflikteinschätzung/ Rollenklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Grund des Konflikts aus eigener Sicht definieren. (Wen betrifft es?) • Ursachenanalyse: Ist es ein Sachkonflikt, ein Gefühls/ Beziehungskonflikt oder ein Wertekonflikt? • Kontaktaufnahme mit den Konfliktparteien, eventuell Einzelgespräche. • Abklären, ob das Problem alleine zu lösen ist, oder ob Hilfe geholt werden soll.
G E S P R Ä C H S A U F B A U	3. Einstieg ins gemeinsame Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung und Dank für die Gesprächsbereitschaft (Gesprächsrahmen nennen). • Spielregeln nennen: Es redet immer nur einer, jeder darf ausreden (nicht länger als jeweils 5 Minuten). • Vertrauensbasis schaffen: Vertraulichkeit des Gespräches. • Vorgehen transparent machen. • Situation ansprechen, Befindlichkeit erfragen. • Einverständnis der Beteiligten mit der Konfliktbearbeitung .
	4. Darlegung der verschiedenen Sichtweisen, Themensammlung	<ul style="list-style-type: none"> • Die gegensätzlichen Standpunkte herausarbeiten. Jede Partei formuliert nacheinander das Streitthema aus ihrer Sicht: Um welchen Konflikt geht es? Was ist das Thema? • Themen in neutraler Sprache auflisten. • Reihenfolge der Bearbeitung festlegen. • Erheben der Daten zum Sachverhalt. • Jede Partei legt ihre Position, unterschiedliche Sichtweise dar.

G E S P R Ä C H S A U F B A U	5. Interessen herausarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Klären der einzelnen Themen indem die Interessen/Bedürfnisse herausarbeitet werden, die sich hinter den Positionen/Forderungen verbergen. • Ziel: Verstehen für die andere Partei entwickeln (Eventuell Gegenpartei die Positionen und Interessen des/der anderen wiederholen lassen, um sicherzustellen, dass die Beteiligten sich verstanden haben. • Zusammenfassen, gemeinsame und unterschiedliche Interessen aufzeigen. • Gemeinsamkeiten herausstreichen: Wirkt verbindend. • Konzentration auf die gemeinsamen Interessen.
	6. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln von Lösungsmöglichkeiten. • Objektive Kriterien finden, keine Wertung. • Überprüfen, welche Interessen dabei abgedeckt sind. • Konsens über Lösung finden. • Lösungen ergänzen und ausarbeiten, so dass sie die Interessen aller Seiten erfüllen.
	7. Vereinbarung treffen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswählen der gefundenen Lösungsideen. • Entscheidungsfindung der Parteien beobachten (Ist die Lösungsfindung fair?). • Getroffene Vereinbarung muss von beiden Parteien getragen werden. • Vereinbaren, wie die Einhaltung kontrolliert werden soll.
	8. Schluss	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion über den Prozess. (Sind alle einverstanden?) • Umsetzung gelingt nur, wenn alle Beteiligten keine Einwände mehr zur gefundenen Lösungsstrategie haben. • Eventuell Bedenkzeit einräumen.
F O L L O W U P	9. Nachsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Termin zur Überprüfung der Wirksamkeit der Lösungsstrategie abmachen. • Nachhaltigkeit überprüfen.

Die Phasen der Konfliktlösung im Überblick:

Vor dem gemeinsamen Gespräch:

1. Konfliktwahrnehmung und Lokalisierung
2. Konflikteinschätzung/Rollenklärung: Kontaktaufnahme und Klärung der Situation (eventuell Einzelgespräche)

Gemeinsames Gespräch:

3. Einstieg (Anlass, Ziel, Verfahren und Rollen, Zeitrahmen, Gesprächsregeln, Vertraulichkeit)
4. Darlegung der verschiedenen Sichtweisen/Themensammlung (Sichtweise Partei 1, Sichtweise Partei 2, Themen/Anliegen auflisten)
5. Interessen herausarbeiten (Interessen/Bedürfnisse hinter den Positionen/Forderungen klären, Sicherstellen, dass sich die Parteien verstanden haben, Gemeinsamkeiten herausarbeiten)
6. Lösungen (Lösungsvorschläge sammeln, Wünsche und Lösungsideen aufnehmen)
7. Vereinbarung treffen
8. Schluss (Überprüfen, ob alle mit der Vereinbarung einverstanden sind)

Follow up:

9. Nachsorge

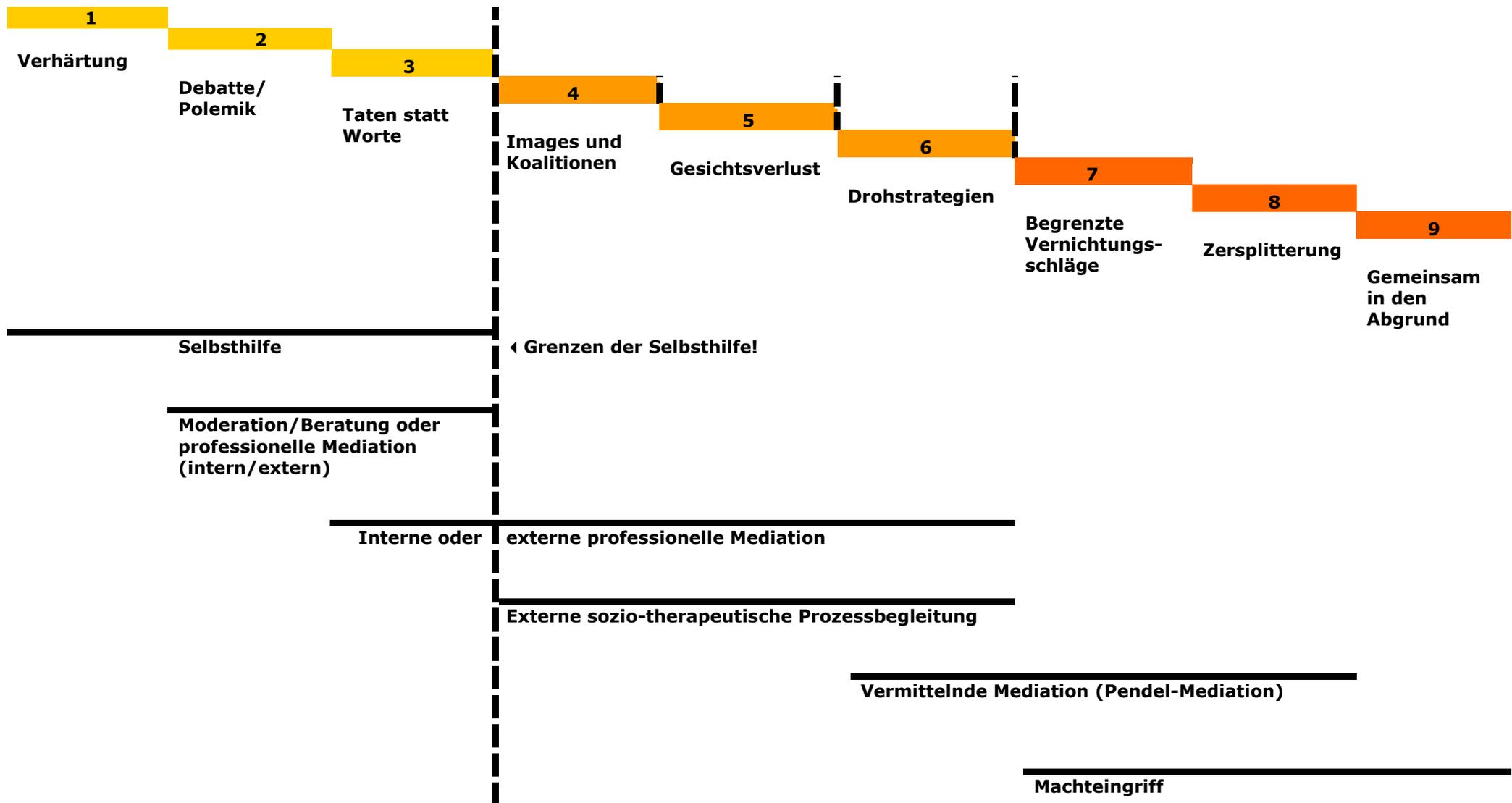
Bei komplexen Konflikten empfiehlt es sich, die Phasen auf verschiedene Termine zu verteilen. Es ist hilfreich, wenn die Parteien Zeit haben, über das Besprochene zu reflektieren.

Anhang 3: Konfliktstufenmodell nach Glasl

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhärtung <ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede, Gegensätze in begrenztem Bereich - Meinungen werden zu Standpunkten - Verhärtete Standpunkte prallen gelegentlich aufeinander - Blick für das was voneinander trennt wird geschärft - Zunehmende Ausrutscher wirken verkrampfend - Hoffnung in Lösung durch Gespräche besteht - Kooperation überwiegt Konkurrenzdenken 	Debatte/ Polemik <ul style="list-style-type: none"> - Ausweitung der Streitpunkte - Schwarz-Weiss-Positionen werden bezogen - Durchsetzung wird Sache von Status und Prestige - Verbündete werden gesucht - Kooperieren und Rivalisieren wechseln sich ab - Gesteigerte Reizbarkeit, kämpferische Sprache 	Taten statt Worte <ul style="list-style-type: none"> - Entschlossenheit sich durchzusetzen - Vollendete Tatsachen statt Reden - Misstrauen blockiert das Einfühlungsvermögen - Rollen verfestigen sich (Täter, Opfer) 	Images und Koalitionen <ul style="list-style-type: none"> - Gerüchte und Klisches sollen das Image beschädigen - Pauschalisiertes Bild des Gegners, Stereotyp - Feindseligkeit - Keine Wahrnehmung des wirklichen Gegenübers - Negative Rollen werden zementiert 	Gesichtsverlust <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche, direkte persönliche Angriffe - Gegner wird moralisch blossgestellt - Streit um Werte und Prinzipien - Starke Negativgefühle: Ekel, ausstossen, verbannen - Eigene Rehabilitation wird angestrebt 	Drohstrategien <ul style="list-style-type: none"> - Strafandrohung, Gegendrohung, körperliche Bedrohung - Sich selbst in Handlungszwänge manövrieren - Verlust der Initiative - Stress gesteigert durch Stellen von Ultimata und Gegenultimata - Wilde Entschlossenheit beschleunigt den Prozess - Situation ist kaum aushaltbar - Misstrauen, Ohnmacht und blinde Wut herrschen vor 	Begrenzte Vernichtungsschläge <ul style="list-style-type: none"> - Lösung bei gleichzeitiger Existenz des Feindes nicht mehr vorstellbar - Gegner wird entmenschlicht und zum störenden Objekt - Begrenzte Zerstörung als „passende Antwort“ - Umkehrung der Werte ins Gegenteil: Kleiner Schaden wird zum Gewinn 	Zersplitterung <ul style="list-style-type: none"> - Den Zusammenbruch des feindlichen Systems bewirken - Vitale Systemfaktoren oder Organe zerstören und damit das System unsteuerbar machen - Totale Zerstörung anstreben: physisch, wirtschaftlich, seelisch, sozial 	Gemeinsam in den Abgrund <ul style="list-style-type: none"> - Kein Weg mehr zurück - Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung - Bereitschaft mit dem eigenen Untergang auch die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen

(Bearbeitet nach Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 2008 S. 120f)

Anhang 4: Konfliktstufenmodell und Formen der Hilfeleistung



(Bearbeitet nach Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 2008 S. 138)