

Handreichung

zum Umgang mit Konflikten, Mobbing,
Diskriminierung, sexualisierten Grenzverletzungen und Gewalt

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort **4**

2 Andacht **6**

3 Verhaltenskodex **10**

4 Gesetzliche Grundlagen **12**

5 Themenfelder **16**

5a Konflikte 16

5b Mobbing 24

5c Sexualisierte Grenzverletzungen, Gewalt und Diskriminierung 28

5d Kinderschutz 33

6 Kontakte **34**

Impressum 35

1 Vorwort

Aktuell erleben wir, dass Krieg, Klimakrise, Pandemie, Inflation, Fachkräftemangel, Transformationsprozess ekhn2030 und ganz generell die Frage, was aus unserer Kirche wird, existenzielle Fragen in einer hohen Dichte nach oben spült. Das zerrt und zehrt an uns, ruft oft Erschöpfung hervor und verschärft Konflikte.

Auch wenn Konflikte normal und alltäglich sind, tragen sie dennoch die Gefahr in sich, dass sich Situationen zuspitzen und verhärten. Dann wirken sie destruktiv. Werden sie jedoch konstruktiv bearbeitet, tragen sie zum lebendigen Wachstum von Menschen, Teams und Organisationen bei.

Strukturelle Überforderung, der Verlust eines Sicherheitsgefühls, das Erleben von Widersprüchen und Gefühlen wie Kontrollverlust/Ohnmacht müssen bei „laufendem Geschäft“ ausgehalten werden. Dazu kommen unterschiedliche Sichtweisen oder persönliche Differenzen. Manchmal entlädt sich die Überforderung auch in der Ausnutzung von Macht. Ein solcher Machtmissbrauch kann sehr unterschiedlichen Ausdruck (von verbaler Beschämung bis handgreiflicher Gewalt) finden. Seine perfideste Form ist sicherlich sexualisierte Gewalt. All das führt in besonderem Maße zu Stress und Konflikten bis hin zu Krankheit bei den Beteiligten.

Die in dieser Broschüre genannten Unterstützungsangebote können ein Raum sein, um zu reflektieren, was gerade passiert, helfen an vorhandene Ressourcen anzuknüpfen und dadurch Halt, Orientierung, Perspektiven sowie Wege zurück oder hinein in mehr Leichtigkeit des (Miteinander-)Arbeitens zu finden. Sich in schwierigen Situationen Unterstützung zu holen ist ein professioneller Umgang mit herausfordernden Situationen – und kein Zeichen von Schwäche oder Misserfolg! In dieser Broschüre sind einige Unterstützungssysteme beschrieben. Nutzen Sie sie!

In der vorliegenden Handreichung erfahren Sie, welche Unterstützung die EKHN für den Umgang mit Konflikten, Mobbing, sexualisierter Gewalt und Grenzverletzungen anbietet und wo diese zu finden ist. Wir wollen mit dieser Veröffentlichung allen haupt- und ehrenamtlichen Menschen in der EKHN Mut machen, diese Unterstützungsangebote bei Bedarf zu nutzen und aktiv dazu beizutragen, Differenzen wahrzunehmen und auszuhandeln, für Grenzen einzustehen und zu einer Kultur des fairen und respektvollen Umgangs beizutragen.

2 Andacht

Kirchenpräsident Dr. Dr. h. c. Volker Jung zum 20-jährigen Jubiläum der Konfliktberatungsstelle am 10.02.2022

Bei der Suche nach einem biblischen Text für diese Andacht bin ich schnell fündig geworden. Es ist der Monatsspruch für Februar. Der steht im Epheserbrief im 4. Kapitel: „Zürnt ihr, so sündigt nicht; lasst die Sonne nicht über eurem Zorn untergehen.“ Epheser 4,26

Der Epheserbrief versucht Menschen im Glauben zu bestärken. Es ist eine ganz starke Auslegung des Evangeliums von Jesus Christus am Ende des 1. Jahrhunderts. Da gibt es ganz starke Zusagen: Wir sind gesegnet „mit allem geistlichen Segen im Himmel durch Christus!“ (1,3) „Aus Gnade seid ihr selig geworden durch Glauben, und das nicht aus euch: Gottes Gabe ist es!“ (2,8) Christus ist unser Friede (2,14) Mehr noch: In Christus sind wir eins!

Aus diesen starken Zusagen kommen dann die Aufforderungen, dem auch mit dem Leben zu entsprechen: „Wir sind sein Werk, geschaffen in Christus Jesus zu guten Werken!“ (2,10) Zieht den neuen Menschen an, der nach Gott geschaffen ist in wahrer Gerechtigkeit und Heiligkeit!“ (4,24) Seid darauf bedacht zu wahren die Einigkeit im Geist durch das Band des Friedens! (4,3) Lasst uns wahrhaftig sein in der Liebe und wachsen zu dem hin, der das Haupt ist, Christus! (4,15)

Summa summarum: Lebt, was ihr seid. Werde, der du bist. Und mit dem allen ist dann schon auch die Botschaft verbunden, sich von anderen zu unterscheiden: Lebt nicht wie die Heiden! Deren Verstand ist verfinstert. Die sind entfremdet dem Leben, das aus Gott ist. Zusammenhalt nach innen, Abgrenzung nach außen.

Diese Auslegung hat eine starke Seite. Sie kann wirklich Menschen stärken, aus der inneren Kraft heraus zu leben. Sie hat aber eine problematische Seite. Die entsteht, wenn Menschen sagen: Aber bei uns darf es keine Auseinandersetzungen geben. Oder wenn daraus ein Kirchenbild entsteht, das meint: Wir müssen doch die Heiligkeit unserer Gemeinschaft schützen! Wir verhängnisvoll dies sein kann, ist zurzeit hautnah mitzuerleben. Das sind aber wirkliche Fehlentwicklungen. Der Epheserbrief geht ja gerade nicht davon aus, dass da nur „Heilige“ beieinander wären. Sonst müsste die Ermutigung nicht so stark sein.

Das Miteinander von Menschen ist ja gerade nicht einfach. Dafür gibt es viele Gründe. Unterschiedliche Gaben und Begabungen, unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Positionen, einen unterschiedlichen Willen, sich durchzusetzen und zu behaupten. Auch sehr unterschiedliche Verhältnisse zu Harmonie und Konflikt. Und vieles mehr.

Hätten die Menschen, an die sich der Epheserbrief wendet, das nicht im Blick, hätten sie nicht solche Sätze geschrieben wie: „Ertragt einer den andern in Liebe.“ (4,2) Oder eben jenen wie unseren Monatsspruch: „Zürnt ihr, so sündigt nicht; lasst die Sonne nicht über eurem Zorn untergehen.“ (4,26)

Da wird doch das Zürnen vorausgesetzt. Natürlich gibt es auch Zorn. Und daraus können wir ableiten: Konflikte sind normal. Konflikte sind menschlich.

Und da gibt es dann allerdings ganz unterschiedliche Typen. Konflikte, in denen Interessen gegeneinanderstehen. Konflikte, wo es darum geht, dass Menschen am Verhalten und an den Taten eines anderen Anstoß nehmen. Auch Konflikte, die ihre Ursache darin haben, dass eine Person einer anderen wirklich Böses antun will.

Es ist wichtig, davor die Augen nicht zu verschließen. Es ist auch völlig falsch, dies wegzulächeln oder Harmoniesoße darüber zu gießen. Ich sage es so: Es darf auch gezürnt werden. Manchmal muss sogar gezürnt werden. Aber – und da setzt jetzt die Ermahnung an: Wenn ihr zürnt, dann sündigt nicht! Das heißt so viel wie: Bleibt fair miteinander Manche denken hier jetzt vielleicht an unseren Slogan der letzten Impulspost „fair – ständigen“.Der Rat im Epheserbrief ist gut gemeint. Es ist kein erhöhter moralischer Druck. Der Satz hat noch einen kleinen Zusatz, der im Monatsspruch weggelassen wurde: „Zürnt ihr, so sündigt nicht; lasst die Sonne nicht über eurem Zorn untergehen und gebe nicht Raum dem Teufel.“ (4,26)

Das ist die große Gefahr, dass Konflikte einer Macht Raum geben, die das Leben kaputt macht. Die das Leben auch zur Hölle machen kann. Am besten ist es, vor dem Untergang der Sonne irgendwie wieder in gute Bahnen zu kommen, damit man einigermaßen ruhig schlafen kann. Das gelingt oft nicht. Aber darin zeigen diese alten biblischen Texte viel Menschen- und Lebenskenntnis.

Was machen wir daraus? Gefragt sind wir alle ganz persönlich, Wege zu finden mit den Konflikten umzugehen, die da sind – in unserem ganz persönlichen Umfeld, in unserer Nähe, an der Arbeit, in der Gesellschaft.

Gefragt sind wir auch als Institution Kirche. Die Konfliktberatungsstelle ist ein Beitrag zu einer Kultur, die Konflikte nicht ignoriert. Sie ist ein Beitrag zu einer Kultur, die versucht, Mittel und Wege zu finden, Konflikte gut auszutragen. Solche Einrichtungen sind gut und vernünftig für jede Organisation. Wir haben eine besondere Motivation darin, dass wir darauf hoffen und vertrauen, im Glauben immer wieder eine Kraftquelle zu haben: eine Kraftquelle, die uns hilft, gut und respektvoll miteinander zu leben.

Ich bin sehr dankbar, dass wir eine Konfliktberatungsstelle haben. Und ich sage nicht: Es wäre besser, wenn wir sie nicht bräuchten. Wir werden sie in der einen oder anderen Form immer brauchen, weil wir Menschen sind. Das stellt uns die biblische Botschaft vor Augen und sie zeigt uns, wie wir uns dabei an der Kraft und der Gnade Gottes orientieren und ausrichten können.

3 Verhaltenskodex

Folgender allgemeiner Verhaltenskodex gilt für alle in der EKHN Beschäftigten, egal ob haupt- und nebenberuflich oder ehrenamtlich.

Die Kirchenleitung erwartet von allen Beschäftigten, dass sie sich mit Achtung, ohne Diskriminierung von Geschlecht, Hautfarbe, Religion, Herkunft, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität oder Nationalität begegnen.

Die Verletzung von Kinderrechten durch inakzeptable Verhaltensweisen, die sich über die Bedürfnisse von Kindern hinwegsetzen (z.B. durch Bevormundung, Verletzung der Intimsphäre) wird in der EKHN nicht geduldet.

Alle, die in der EKHN arbeiten, verpflichten sich, niemanden zu diskriminieren, keine Grenzverletzungen zu begehen und sich für ein gutes Arbeitsklima stark zu machen. Dazu gehört auch, Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz konstruktiv anzusprechen und sich bei Bedarf dafür Unterstützung zu holen.

Es ist unerheblich, ob der/die Betroffene sich der Belästigung, Herabwürdigung oder Gewalt entziehen könnte oder der/die Handelnde sein/ihr eigenes Verhalten als akzeptabel einschätzt. Das ausschlaggebende Kriterium ist die „Unerwünschtheit“ seitens der betroffenen Person (des Opfers). Besonders schwer wiegt ein Verstoß, wenn Abhängigkeitsverhältnisse z.B. in der Betreuung, Ausbildung oder im Kontext von Praktika ausgenutzt werden.

Leitungskräfte tragen eine vielfache Verantwortung

Leitungskräfte (ob im Hauptberuf, Nebenberuf oder Ehrenamt) tragen eine vielfache Verantwortung: Zum einen haben sie eine Vorbildfunktion inne, zum anderen ist es ihre Rolle, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und Vorwürfen von Mobbing, Grenzverletzungen oder Diskriminierung professionell nachzugehen. Sie sind in besonderem Maße verantwortlich für eine Arbeitsatmosphäre von Integrität, Respekt, Wertschätzung und Fairness, ohne Beschämung, Ablehnung, Einschüchterung oder Erniedrigung. Sie greifen Fehlverhalten unmittelbar auf und reagieren angemessen und in disziplinarisch erforderlicher Weise, gegebenenfalls mit Sanktionen. Dies gilt insbesondere für sexuelle Grenzverletzungen. „Hinschauen und Handeln!“ ist hier die Grundregel.

Wird ein Verhalten, das dem hier genannten Verhaltenskodex widerspricht, beobachtet, sind alle aufgefordert, couragiert einzuschreiten oder das Verhalten gegenüber Leitung zur Sprache zu bringen.

4 Gesetzliche Grundlagen

Der gesetzliche Rahmen für die Unterstützungs-, Begleitungs- und Beratungsangebote, die in dieser Broschüre vorgestellt werden, ergibt sich aus:

- **Kirchengesetz zur Prävention, Intervention und Aufarbeitung in Fällen sexualisierter Gewalt**
  (Gewaltpräventionsgesetz – GPrävG) vom 27. November 2020

Das Gewaltpräventionsgesetz der EKHN hat zum Ziel, präventiv Kinder, Jugendliche und erwachsene Schutzbefohlene vor sexualisierter Gewalt zu schützen. Zur Prävention gehören Sensibilisierung und Qualifizierung aller ehrenamtlichen, haupt- und nebenberuflichen Mitarbeitenden und Leitungsverantwortlichen auf allen Ebenen des kirchlichen Lebens, um Grenzverletzungen zu verhindern. Das Gesetz hat weiterhin zum Ziel, Verstöße zu ahnden (Intervention) und damit Unrecht anzuerkennen. Schließlich hat das Gesetz zum Ziel, vergangenes Unrecht aufzuarbeiten, begünstigende Strukturen aufzudecken und im Sinne der Prävention zu verändern. Das Gesetz dient der ständigen Verbesserung der Qualität des Schutzes von Kindern, Jugendlichen und erwachsenen Schutzbefohlenen und der Förderung einer Kultur des achtsamen und respektvollen Miteinanders.

Den vollständigen Gesetzestext finden Sie hier:
www.kirchenrecht-ekhn.de/document/27954



Für ein achtsames und respektvolles Miteinander



- **Kirchengesetz zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern**

  (Chancengleichheitsgesetz – ChGlG) vom 24. November 2011, zuletzt geändert am 25. November 2015

Das Chancengleichheitsgesetz hat zum Ziel, die Chancengleichheit von Frauen und Männern als Teil des Auftrags zur Gestaltung von Kirche zu garantieren. Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist eine gemeinschaftliche Aufgabe und durchgängiges Leitprinzip bei allen Entscheidungen und in allen Aufgabenbereichen der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Der Grundsatz der Chancengleichheit ist bei der Besetzung kirchlicher Stellen, Ämter und Gremien zu berücksichtigen. Das Chancengleichheitsgesetz setzt für die EKHN das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) um, um Diskriminierung innerhalb der EKHN zu vermeiden.

Den vollständigen Gesetzestext finden Sie hier:
www.kirchenrecht-ekhn.de/document/21253

- **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**,

  in Kraft getreten am 18.08.2006, zuletzt geändert durch Gesetz am 19.12.2022 m.W. vom 24.12.2022

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz – ist ein deutsches Bundesgesetz, das Mitarbeitende gegenüber Arbeitgebenden vor Benachteiligung aufgrund von Diskriminierung und sexualisierten Grenzverletzungen schützt und es ermöglicht, dass dieses Recht gegenüber dem Arbeitgebenden eingefordert werden kann. Eine online Schulung im AGG soll jede*r Mitarbeitende der EKHN über folgendes Portal durchführen:
www.agg-schule.de

Weiterführende Informationen sind auch zu finden auf der Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
www.antidiskriminierungsstelle.de

Mitarbeitende sollten im AGG geschult werden.



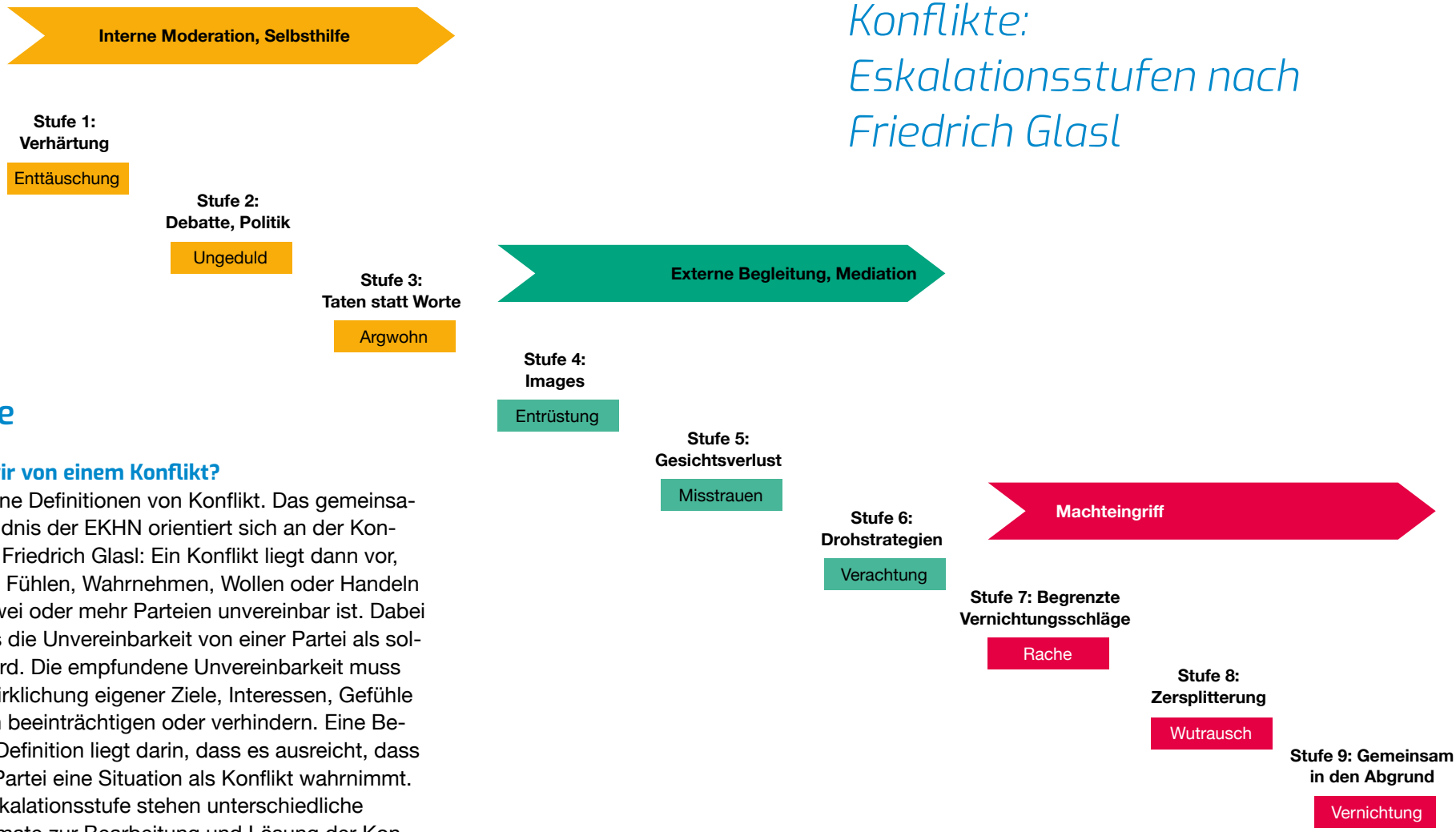
5 Themenfelder

5a Konflikte

Wann sprechen wir von einem Konflikt?

Es gibt verschiedene Definitionen von Konflikt. Das gemeinsame Konfliktverständnis der EKHN orientiert sich an der Konflikt-Definition von Friedrich Glasl: Ein Konflikt liegt dann vor, wenn das Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Wollen oder Handeln von mindestens zwei oder mehr Parteien unvereinbar ist. Dabei reicht es aus, dass die Unvereinbarkeit von einer Partei als solche empfunden wird. Die empfundene Unvereinbarkeit muss weiterhin die Verwirklichung eigener Ziele, Interessen, Gefühle oder Vorstellungen beeinträchtigen oder verhindern. Eine Besonderheit dieser Definition liegt darin, dass es ausreicht, dass eine Person oder Partei eine Situation als Konflikt wahrnimmt. Je nach Konflikteskalationsstufe stehen unterschiedliche Unterstützungsformate zur Bearbeitung und Lösung der Konfliktsituation zur Verfügung. Ab der Stufe 4 reicht eine interne Moderation nicht mehr aus. Ab der Stufe 7 hätte auch Mediation keine Aussicht auf Erfolg mehr.

Konflikte: Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl



Eigene Darstellung nach: Friedrich Glasl (2013), Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, S. 238-239

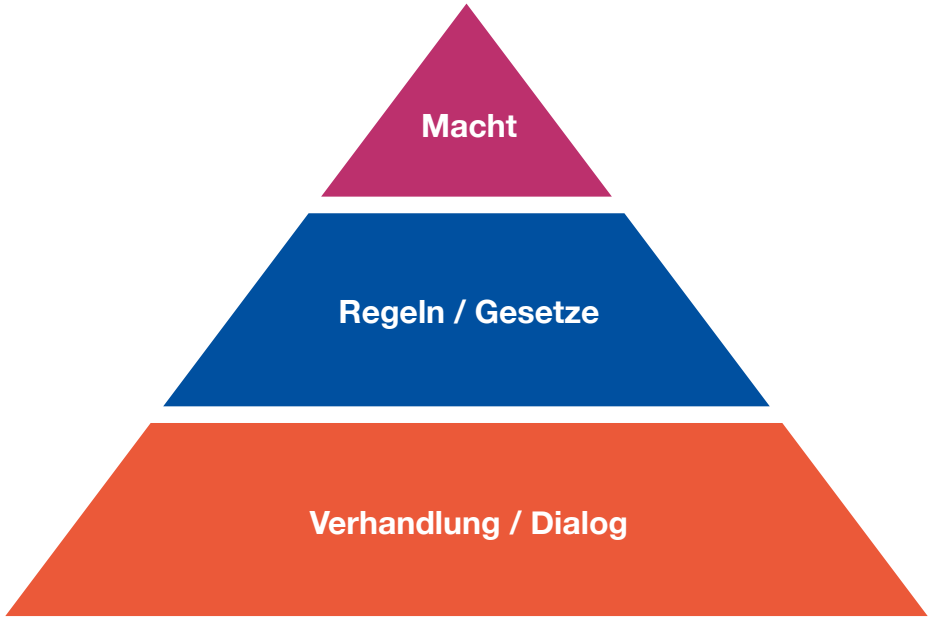
Welche Ebenen der Konfliktregulierung gibt es?

Es gibt drei Ebenen oder Grundmuster der Konfliktregulierung, die im Jahr 1978 von Ury, Goldberg und Brett, den Begründern des Project on Negotiation (PON) der Harvard Law School, erstmals in dieser Weise systematisiert wurden:

- **Macht / Hierarchie:** z.B. einer Führungskraft oder einer Lehrerin; sich auf dieser Ebene zu bewegen setzt voraus, auch die Mittel zur Durchsetzung des Machtanspruchs zur Verfügung zu haben; die untergeordnete Stelle oder Person muss die Macht anerkennen.

- **Regeln:** durch Gesetz oder Verträge vereinbart, z.B. auch Stellenbeschreibungen; sich auf dieser Ebene zu bewegen setzt voraus, dass alle die Regeln kennen, verstehen und akzeptieren; im Zweifel braucht es Macht, um Regeln durchzusetzen; es gibt zwei Möglichkeiten Regeln zu installieren: über Setzung (Macht) oder durch Übereinkunft (Verhandlung).

- **Verhandlung / Dialog:** horizontale Ebene, Einzelgespräche mit Beteiligten oder Gespräche zwischen Beteiligten, mit oder ohne professionelle Begleitung (z.B. über die Konfliktberatungsstelle).



Alle drei Grundformen haben ihre Daseinsberechtigung. Die eine Form ist nicht besser als die andere. Fraglich ist immer: Welche Regulierungsart ist funktional und zielführend, wenn sie eingesetzt wird. Ein bewusster und transparenter Umgang mit diesen drei Ebenen ist hilfreich für die Konfliktbearbeitung. Es ist wichtig, dass sich die Beteiligten bewusst machen, auf welcher Ebene sie gerade agieren. Wenn beispielsweise eine beteiligte Person sich über Macht durchzusetzen versucht, während der oder die andere sich in den Verhandlungsmodus begeben hat, dann gibt es einen Konflikt über die Art und Weise der Konfliktregulierung und wahrscheinlich eine weitere Eskalation der Situation.

Gute oder schlechte Vorerfahrungen und auch Prägungen von Menschen beeinflussen, zu welcher Regulierungsart intuitiv, spontan gegriffen wird. Bestimmte Persönlichkeitsstile neigen eher zu der einen oder der anderen Regulierungsart. Die einen rufen sofort nach Vorgesetzten, die anderen beziehen sich konsequent auf die Regeln und die dritten wollen erstmal reden… Auch in Organisationen gibt es unterschiedliche Anteile dieser Regulierungsmechanismen. In manchen wird viel verhandelt und wenig hierarchisch entschieden. In manchen gibt es viele Regeln usw.

Wenn die Macht zur Willkür wird, wenn die Regeln als Zwang erlebt oder zum Selbstzweck angewendet werden oder wenn die Verhandlung zum orientierungslosen Gespräch verkommt, dann ist der Situation nicht gedient. Wenn die Ausübung von Macht zum Zwecke der Fürsorge für Mitarbeitende eingesetzt, verantwortungsvoll entschieden und Aufsicht ausgeübt wird, dann ist Macht hilfreich und sinnvoll für das System eingesetzt.

Jede dieser drei Ebenen hat eine Licht- und eine Schattenseite. Keine dieser drei Ebenen ist per se besser oder schlechter geeignet, Konflikte zu regulieren.

Wenn Regeln etabliert sind, die von allen getragen werden, dann ist das einer transparenten, nachvollziehbaren und nicht-diskriminierenden Ordnung des sozialen und fachlichen Miteinanders zuträglich.

Über die Verhandlung kommen Menschen in Kontakt, nehmen ihre Interessen und Bedürfnisse wahr und können Lösungen finden, die für beide Seiten gut sind (oder zumindest besser als die konflikthafte Lage zuvor). Im besten Falle ermöglicht die Verhandlung / der Dialog Verständigung und erzeugt Innovation oder gar Versöhnung.

Wie lange gibt es die Konfliktberatungsstelle schon und wie wird sie gesteuert?

Die Zentrale Konfliktberatungsstelle der EKHN wurde 2001 eingerichtet. Die Initiative ging von der Gesamtmitarbeitendenvertretung (GMAV), dem Referat Personalrecht und der damaligen Frauenbeauftragten (heute: Stabsbereich Chancengleichheit) der EKHN aus. Sie hatten erkannt, dass berufliche Konflikte in der Kirche einen eigenen professionellen Ort brauchen, an dem sie bearbeitet werden.

Die Zentrale Konfliktberatungsstelle ist seit 2004 im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) mit Sitz in Friedberg angesiedelt. Sie besteht aus einer/m Zentralen Konfliktbeauftragten (50%), einer Verwaltungsfachkraft (50%) und dem Kompetenzteam Konflikt, bestehend aus ca. 25-30 freiberuflichen Konfliktberater*innen mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen. Gesteuert wird die Zentrale Konfliktberatungsstelle über das sog. „Auftraggeber-Board“, bestehend aus der Kirchenleitung sowie der GMAV.

Wer kann sich an die Konfliktberatungsstelle wenden?

Es dürfen sich alle hauptberuflich, nebenberuflich und ehrenamtlich in der EKHN Tätigen direkt an die Zentrale Konfliktberatungsstelle wenden:

- ehrenamtliche Entscheidungsträger in den Dekanaten und Kirchengemeinden, z.B. Kirchenvorstandsmitglieder
- ehrenamtliche Mitarbeitende in den Kirchengemeinden und Dekanaten, z.B. Mitarbeiter*innen der Jugendarbeit

Einfach alle dürfen sich melden.



- hauptberufliche Mitarbeitende auf allen Ebenen und in allen Bereichen, z.B. Erzieher*innen, Sekretär*innen, Verwaltungskräfte, Hauswirtschafter*innen, Küster*innen u.a.m.
- Pfarrpersonen mit und ohne Leitungsverantwortung

Diese Auflistung ist nicht abschließend, sondern fächert exemplarisch die Bandbreite von „einfach alle dürfen sich melden“ auf.

Was leitet die Arbeitsweise der Konfliktberatungsstelle?

Personen, die einen Konflikt zur Sprache bringen, sichert die EKHN im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht als Arbeitgeberin zu, dass ihnen deswegen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile entstehen. Die Konfliktberatungen dürfen im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden.

Die Unterstützung ist für die Ratsuchenden in der Regel bis zu 5 Terminen kostenfrei. Sie ist vertraulich, qualifiziert und schnell. Die Beratung ist wie eine „erste Hilfe“ in belastenden Arbeitssituationen.

Reicht die Beratungskapazität nicht aus, sind andere, längerfristige Unterstützungsformate zu nutzen, wie beispielsweise Supervision oder Organisationsentwicklung, die über das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) in der EKHN oder von anderen Anbieter*innen bezogen werden können.



Die Konfliktberatungen sind stets vertraulich & qualifiziert.

Wie läuft eine Anfrage bei der Konfliktberatungsstelle ab?

In einem Erstgespräch per Telefon wird besprochen, um was es geht, wer beteiligt ist und was ein passendes Unterstützungsformat sein kann. Dann wird ein/e Berater*in aus dem Netzwerk der Zentralen Konfliktberatungsstelle angeboten, die/der in der Regel innerhalb einer Woche für einen ersten Termin zur Verfügung steht.

Neben der konkreten Begleitung in Konfliktsituationen hat die Konfliktberatungsstelle auch einen Präventionsauftrag. Sie informiert in Veranstaltungen, z.B. Vollversammlungen der Mitarbeitendenvertretungen (MAV) über das Unterstützungsangebot, begleitet auf Nachfrage MAV’en auf ihren Klausuren zum Thema Konflikt und führt auch kleinere Fortbildungsangebote durch.

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter
www.ipos-ekhn.de/zentrale-konfliktberatungsstelle-der-ekhn

Die Kontaktdaten der Zentralen Konfliktberatungsstelle finden Sie am Ende der Broschüre auf Seite 34.

5b Mobbing

Was ist Mobbing?

Der Begriff „Mobbing“ geht auf zwei Wörter im Englischen zurück: auf das Verb „to mob“ (jemanden belästigen, anpöbeln, attackieren, terrorisieren oder auch manipulieren) sowie auf das Substantiv „the mob“ (die Meute). In einem vereinfachten, alltagssprachlichen Sinn steht das Wort häufig für „Konflikte am Arbeitsplatz“, für alles, was einem nicht gefällt. Bei einer solchen Begriffsverwendung fehlt jedoch die entscheidende Differenzierung: Getuschel hinter dem Rücken oder die ein oder andere harte Kritik von Vorgesetzten sind nichts Ungewöhnliches, wenn auch unangenehm. Im Unterschied zu solchen alltäglichen Situationen zielt Mobbing am Arbeitsplatz auf Ausgrenzung und will die Person in ihrer Würde treffen.

Diese Aggression kann ausgehen von einer Einzelperson oder einer Gruppe von Kolleg*innen oder Vorgesetzten. Die betroffene Person wird systematisch, über einen längeren Zeitraum, erniedrigt und in ihrer persönlichen Würde verletzt. Die Angriffe haben dabei das Ziel oder die Wirkung der Einschränkung oder Zerstörung der sozialen Beziehungen, des sozialen Ansehens, der Qualität der Berufs- und Lebenssituation, der Gesundheit oder der Möglichkeiten der betroffenen Person, sich mitzuteilen. Die betroffene Person empfindet das als Diskriminierung.

Gemeint ist mit dem Begriff „Mobbing“ also eine zielgerichtete, systematische und längerfristige Ausgrenzung und Diskriminierung, im schlimmsten Fall mit der Absicht die betroffene Person aus ihrer Arbeitsstelle zu drängen. Häufig ist „gegenseitiges Mobbing“ anzutreffen, d.h. Täter*in und Opfer lassen sich nicht auseinanderhalten. Anfeindungen und Ausgrenzungsversuche zielen dann nicht nur in eine Richtung und auf eine Person.

Welche Beispiele von Mobbing gibt es?

Beispiele für Mobbinghandlungen sind:

- Eine Person kommt in den Raum und die Gespräche verstummen; ein „Guten Morgen“ der eintretenden Person findet keinen Widerhall.
- Betroffenen Personen wird Kontakt vorenthalten, sie werden weder angesprochen noch gehört, sie werden wie Luft behandelt.
- Es wird vermieden, den Platz neben dem Mobbing-Opfer einzunehmen, gegebenenfalls wird sogar der Platz gewechselt.
- Eine Person wird in Arbeitssitzungen regelmäßig und massiv unterbrochen oder die Aussagen massiv verdreht, so dass sie daran gehindert wird, sich am kommunikativen Geschehen zu beteiligen.
- Die betroffene Person wird angeschrien, beschimpft oder durch andere Gesten (z.B. ständiges Augenrollen, abwertende Blicke) daran gehindert, sich an Arbeitsgesprächen zu beteiligen.
- Das Mobbing-Opfer wird von notwendigen Informationsflüssen abgeschnitten, Unterlagen werden nicht zugestellt oder verschwinden vom Schreibtisch.
- Eine Person wird aus der E-Mail-Kommunikation ausgegrenzt oder es werden E-Mails mit abschätzigen oder verächtlichen Bemerkungen verschickt.
- Die Arbeit oder das Privatleben einer Person wird ständig, unverhältnismäßig und auf unangemessene Art und Weise kritisiert; Arbeitseinsatz wird in kränkender Weise beurteilt.
- Hinter dem Rücken der betroffenen Person wird schlecht über sie gesprochen; Gerüchte werden verbreitet.
- Andere machen sich über die betroffene Person ständig lustig oder machen sie lächerlich, indem beispielsweise Gang, Stimme oder Gesten imitiert werden.
- Das Mobbing-Opfer wird gezwungen Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen oder es werden gar keine oder sinnlose Aufgaben zugewiesen.

Welche Interventionen sind bei Mobbing möglich?

Mobbing-Verhalten wird innerhalb der EKHN nicht toleriert. Dies gilt sowohl für haupt- als auch für ehrenamtlich Beschäftigte. Vorgesetzte und Mitarbeitende sind dazu aufgefordert, Mobbing-Verhalten klar zu benennen, die Betroffenen zu unterstützen und ihnen Mut zu machen, sich gegen unfaire Angriffe und Ausgrenzung zur Wehr zu setzen, mit dem Ziel, Lösungen für die belastende Situation zu finden. Von Mobbing betroffenen Haupt- oder Ehrenamtlichen soll in erster Linie Hilfe und Schutz gewährt werden. Die Maxime lautet: „Hinschauen und Handeln!“ Führungskräfte sind dazu verpflichtet, das persönliche Gespräch zu suchen, wenn sie Mobbing-Handlungen beobachten und die Forderung auszusprechen, das unfaire und verletzende Verhalten sofort einzustellen.

Folgende Eskalationsstufen für die Maxime „Hinschauen und Handeln!“ stehen zur Verfügung:

- die mündliche Belehrung bzw. Ermahnung
- die schriftliche Ermahnung mit einem Vermerk in der Personalakte
- die Aufforderung zu einer Entschuldigung gegenüber der belästigten Person
- die Aufforderung, an Informations- oder Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen
- die Versetzung in eine andere Abteilung oder zu einer anderen Dienststelle
- bei Angestellten: Die schriftliche Er- bzw. Abmahnung mit der Ankündigung arbeitsrechtlicher Konsequenzen, ggf. die fristgerechte oder fristlose Kündigung
- bei Kirchenbeamt*innen bzw. Pfarrpersonen: Verweis, Geldbuße, Kürzung der Bezüge, Versetzung sowie ggf. Entfernung aus dem Dienst
- in schwerwiegenden Fällen: Erstattung einer Anzeige und das strafrechtliche Vorgehen der betroffenen Person gegen den Täter / die Täterin z.B. wegen Beleidigung, Bedrohung oder Körperverletzung
- Beschäftigte, deren Personalakte eine schriftliche Ermahnung enthält, sind bei Stellenbesetzungsverfahren auf dieses Verhalten anzusprechen. Die Übertragung einer höherwertigen bzw. mit mehr Verantwortung verbundenen Tätigkeit – insbesondere einer Vorgesetzten- oder Ausbilderfunktion – wird davon abhängig gemacht, dass nach Bewertung der Umstände eine Wiederholungsgefahr ausgeschlossen ist.



Hinschauen und Handeln!

Wer ist Ansprechpartner*in im Falle einer Mobbing-Situation?

Alle haupt- und nebenberuflich sowie ehrenamtlich Tätigen in der EKHN, die sich Mobbing-Angriffen ausgesetzt fühlen oder solche beobachten, sollen sich an ihre jeweiligen Dienstvorgesetzten, die Dienststellenleitung oder weitere Leitungspersonen wenden. Darüber hinaus können sich alle Personen auch an das Referat Personalrecht, die zuständige Mitarbeitendenvertretung, den Pfarrerausschuss oder die Beauftragten für Chancengleichheit wenden. Dort erhalten sie unmittelbar Unterstützung.

Betroffenen Personen, die sich gegen Mobbing gewehrt bzw. in zulässiger Weise ihre Rechte eingefordert haben, sowie in gleicher Weise haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden, die einen Fall von Mobbing bekannt gemacht haben, sichert die EKHN im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht zu, dass ihnen deswegen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile entstehen. Die genannten Maßnahmen und Sanktionen dürfen nicht gegen die von Mobbing betroffene Person, sondern ausschließlich gegen die Mobbing ausübende(n) Person(en) angewendet werden.

5c Sexualisierte Grenzverletzungen, Gewalt und Diskriminierung

Was ist eine sexualisierte Grenzverletzung?

Eine sexualisierte Grenzverletzung bedeutet bei jemandem eine Scham-Grenze zu überschreiten. Es handelt sich ebenfalls um eine Grenzverletzung, wenn dies unbeabsichtigt ist, aber als subjektiv unangenehm erlebt wird. Folgende Beispiele dienen zur Sensibilisierung und Aufklärung darüber, was sexualisierte Grenzverletzungen alles umfassen können:

Verbal:

- Sexuell anzügliche Bemerkungen und / oder Witze
- Aufdringliche und / oder beleidigende Kommentare über Kleidung, Aussehen oder Privatleben
- Unerwünschte „Komplimente“ über das Aussehen
- Sexuell zweideutige Kommentare
- Fragen mit sexuellem Inhalt, z.B. zum Sexualleben
- Aufforderung zu intimen oder sexuellen Handlungen
- Unangemessene Einladung zu einer Verabredung
- Frauen- bzw. männerfeindliche Sprache und Zuschreiben von Geschlechterstereotypen

Non-Verbal:

- Aufdringliches oder einschüchterndes Starren oder anzügliche Blicke
- Hinterherpfeifen, Abpassen auf Wegen und Hinterherstellen
- Unerwünschte E-Mails, SMS, Fotos oder Videos mit sexuellem Bezug
- Unangemessene oder aufdringliche Annäherungsversuche in sozialen Netzwerken
- Zeigen und sichtbares Anbringen von erotischen oder pornografischen Darstellungen
- Unsittliches Entblößen
- Missachtung der Intimsphäre

Physisch:

- Jede unerwünschte Berührung (Tätscheln, Streicheln, Kneifen, Umarmen, Küssen), auch wenn dies scheinbar zufällig geschieht
- Wiederholte körperliche Annäherung, wiederholtes Herandrängeln, die die in unserem kulturellen Kontext übliche körperliche Distanz (ca. eine Armlänge) nicht einhält
- Begegnungen durch „Auflauern“ herbeiführen
- Körperliche Gewalt sowie jede Form sexualisierter Übergriffe bis hin zur Vergewaltigung

Sexualisierte Grenzverletzungen beschädigen Leben.



Was ist Diskriminierung?

Diskriminierung bedeutet die Benachteiligung einer Person aufgrund des Geschlechts, der Herkunft, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Die verschiedenen Diskriminierungsmerkmale (vgl. AGG) sind gleichermaßen schutzwürdig.

Folgende Beispiele erläutern, was u.a. konkret damit gemeint ist:

- Abweisung einer Person aufgrund ihrer Hautfarbe oder einer Behinderung, z.B. bei einer Bewerbung
- Den zwei türkischsprechenden Arbeitskräften wird das Türkisch sprechen in der Pause verboten
- Der Assistenzhund darf nicht mit auf die Arbeit gebracht werden, obwohl die betroffene Person ihn aufgrund einer posttraumatischen Belastungsstörung nachweislich zur Beruhigung braucht
- Eine ältere Arbeitskraft bekommt nur noch unterqualifizierte Aufgaben



Wie ist das Vorgehen im Falle einer sexualisierten Grenzverletzung oder Diskriminierung?

Personen, die sich im Arbeitskontext belästigt oder diskriminiert fühlen, sollen sich ermutigt fühlen, gegenüber der sie belästigenden oder diskriminierenden Person deutlich auszusprechen, dass ein bestimmtes Verhalten unerwünscht ist. Unterbleibt das angesprochene Verhalten daraufhin nicht, kann sich die betroffene Person an ihre Führungskraft oder die Stabsstelle für Chancengleichheit wenden.

Das Ansprechen ist ggf. nicht einfach. Vielleicht geht es auch um das Wahrnehmen eines diffusen Gefühls, das erst noch Sprache finden muss. Der Stabsbereich Chancengleichheit kann in diesem Fall um Beratung angefragt werden, wie ein solches Ansprechen funktionieren könnte. Auch externe Beratungsstellen stehen zur Verfügung.

Gegebenenfalls ist es für die betroffene Person aber einfach nicht möglich, die Unerwünschtheit des Verhaltens direkt anzusprechen. Natürlich kann sich in diesem Fall die betroffene Person direkt an ihre*n jeweilige*n Vorgesetzte* n oder den Stabsbereich Chancengleichheit wenden, um Unterstützung zu erhalten.

Unerwünschte Verhaltensweisen können dienst- oder arbeitsrechtlich geahndet werden. Dazu ist der Vorfall bei der Meldestelle in der Fachstelle gegen Sexualisierte Gewalt oder bei der Zentralen Ansprechperson für sexuelle Belästigung und sexualisierte Gewalt angesiedelt am Stabsbereich Chancengleichheit der EKHN zu melden.

Wo können sich Betroffene beraten lassen?

Betroffene oder Hinweisgeber*innen können sich an interne oder externe Beratungsstellen wenden. Als interne Beratungsstelle steht der Stabsbereich Chancengleichheit der EKHN (www.chancengleichheit-ekhn.de/startseite.html) zur Verfügung. Alle Informationen für die EKHN sind zusammengefasst auf der Website:
www.ekhn.de/ueber-uns/null-toleranz-bei-gewalt.html

Beratungsstellen für Betroffene außerhalb der EKHN sind beispielsweise:

- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes:** Mo 13 – 15 Uhr, Mi und Fr 9 – 12 Uhr unter Tel. 030-185551855; www.antidiskriminierungsstelle.de
- **Hilfetelefon Gewalt gegen Frauen:** rund um die Uhr, bei Bedarf mit Dolmetscherin, unter Tel. 08000115016; www.hilfetelefon.de
- **Wildwasser:** professionelle Fachberatungsstelle mit Schwerpunkt sexualisierte Gewalt, psychologisches und pädagogisches Fachpersonal berät die von sexualisierter Gewalt Betroffenen, www.wildwasser.de

Die Kontaktdaten des Stabsbereiches Chancengleichheit in der EKHN finden Sie auf Seite 34.

5d Kinderschutz

Auch die Verletzung von Kinderrechten durch inakzeptable Verhaltensweisen, die sich über die Bedürfnisse von Kindern hinwegsetzen (z.B. durch Bevormundung, Verletzung der Intimsphäre) wird in der EKHN nicht geduldet. In diesen Fällen ist die Kinderschutzbeauftragte im Zentrum Bildung einzuschalten. Die Kontaktdaten finden Sie auf Seite 34.

Weiterführende Informationen erhalten Sie über das Positionspapier Kinderschutz

https://kita.zentrumbildung-ekhn.de/fileadmin/content/kita/7Interner_Bereich/Kinderschutz/Positionspapier_Grenzueberschreitungen_final.pdf

und über die Homepage des Zentrums Bildung
www.kita.zentrumbildung-ekhn.de/arbeitsfelder/kinderschutz/



6 Kontakte

Fachstelle gegen Sexualisierte Gewalt
Dr. Petra Knötzele
06151 – 405 106
geschaeftsstelle@ekhn.de
www.handeln-hilft.de

Gesamtmitarbeitendenvertretung (GMAV)
Horst Pötzl (Vorsitzender)
0179 – 548 60 10
horst.poetzl@ekhn.de
www.gmav-ekhn.de

Zentrale Konfliktberatungsstelle (ZKBS)
Elke Breckner
(Zentrale Konfliktbeauftragte)
0151 – 15 18 14 19
konfliktbeauftragte@ekhn.de
www.ipos-ekhn.de/zentrale-konflikt-beratungsstelle-der-ekhn

Ansprechperson für sexualisierte Grenzverletzungen und Gewalt
Pfr. Martin Franke-Coulbeaut
0151 55 72 33 31
Ansprech-Pfarrperson@ekhn.de
www.ekhn.de/ueber-uns/null-toleranz-bei-gewalt.html

Stabsbereich Chancengleichheit
Pfarrerin Petra Eschmann
(Sprecherin)
06151 – 405 434
chancengleichheit@ekhn.de
www.chancengleichheit-ekhn.de

Fachberatung für Kinderschutz in der EKHN, Zentrum Bildung
Andrea Sälinger
(Referentin für Kinderschutz)
06151 – 669 02 34
andrea.saelinger@ekhn.de
kita.zentrumbildung-ekhn.de

Psychologische Beratung in Konflikt- und Krisensituationen
https://zsb.ekhn.org/psych-beratung.html

Plakate zur Konfliktberatung
Gerne können Sie bei der Zentralen Konfliktberatungsstelle (s. links) Plakate und auch diese Broschüre bestellen.



Impressum
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)
Paulusplatz 1, 64285 Darmstadt
www.ekhn.de
Inhalt: Kirchenverwaltung, Dezernat 2 – Personal, Referat Personalrecht und GMAV

Fotos: www.123rf.de
Gestaltung: Sigrid Mohr
Druckort: Darmstadt

5. überarbeitete Fassung, Darmstadt, Februar 2024