



Corina Alchenberger

Überblick: Die meisten Fälle von sexueller Belästigung geschehen am Arbeitsplatz. Dies sagt das Eidgenössische Büro für Gleichstellung. Nur, was heißt das? Wo beginnt eine arbeitsrechtlich relevante Belästigung am Arbeitsplatz, wo spricht man von einem strafrechtlich relevanten Übergriff? Vor allem aber, wie ist es überhaupt möglich, dass zwei Menschen, die sich in einer solchen Situation befinden, wieder zurück in einen normalen, vertrauensvollen Arbeitsalltag finden? Corina Alchenberger ist Juristin, Mediatorin und Organisationsentwicklerin. Sie begleitet Unternehmen vor, während und nach schwierigen Ereignissen. Die Herausforderung, nach bestätigtem Fehlverhalten zu Lösungen beizutragen, ist riesig. Ein Erfahrungsbericht.

<https://doi.org/10.33196/pm202404030001>

Mediation nach Sanktion?!

Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz nach Fehlverhalten

Wenn immer das Telefon klingelt und eine HR (= Human Resources)-Leiterin am Draht ist, die mir erklärt, sie hätten einen Fall von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz im Betrieb, ist mein erster Gedanke: „Sicher kompliziert und hoffentlich mögen die Verantwortlichen hinschauen und intervenieren.“ Auch ich bin in solchen Momenten gefordert, weil ich weiss, dass solche Fälle meistens schwierig sind und man diese selten gut für alle lösen kann. Selbst wenn man alles richtig macht, bleibt ein schaler Beigeschmack. Ein Fall von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz kommt mir vor wie ein Schiff, das viel mehr Tiefgang hat, als man ahnt.

Zu der Betroffenheit der Mitarbeitenden sowie der organisationalen Herausforderung treten die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, Rollenbilder und Wertvorstellungen, die oft unbewusst sind, zu Tage und führen vor Augen, dass wir noch nicht in einer gleichgestellten Gesellschaft leben.

Auf der Webseite des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau ist Folgendes zu lesen: „Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass sich ein Großteil der in den Kriminalstatistiken erfassten Vorfälle zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ereig-

net hat. Die Taten werden primär von Männern verübt, die Opfer sind meistens weiblich. Frauen haben entsprechend eine rund fünf bis zehn Mal höhere Wahrscheinlichkeit als Männer, eine sexuelle Belästigung zu erleben.“

Obwohl auch Frauen Frauen und Männer belästigen, scheint es eine von Männern bevorzugte Strategie zu sein, ihre Aggressionen sexualisiert auszudrücken und durch sexistische und sexualisierte Worte, Gesten oder Taten andere klein bzw. sich selbst gross zu machen. Gleichzeitig sind natürlich nicht alle Männer Belästiger. Ich wage jedoch zu behaupten, dass wir immer noch in einer Gesellschaft leben, die sexuelle Belästigung verharmlost und entschuldigt und so die Ursache des Problems ignoriert, dass wir alle sexistische und frauenabwertende Überzeugungen in uns tragen, die zusammen mit unseren gesellschaftlichen Vorstellungen von Männlichkeit dazu führen, dass belästigte Personen die Vorfälle nicht melden.

Nerven Sie sich schon? Haben Sie inhaltlich bereits abgehängt? Das Thema sexuelle Belästigung löst meistens Widerstand, Irritation oder Unverständnis aus: Die einen sind der Gleichstellungsthemen überdrüssig, die

anderen fühlen sich angegriffen und als potentielle Belästiger verdächtigt, wieder andere eifern sich, dass es immer noch Belästigungen gibt und nochmals andere sind als Verantwortliche im Betrieb von der Komplexität der Fälle überfordert. Alle diese Widerstände und Unsicherheiten spielen bei der Bearbeitung der Fälle von sexueller Belästigung eine Rolle und müssen ernstgenommen werden, damit es nicht zu Gegenbewegungen kommt. Wenn wir vorankommen wollen, müssen wir alle helfen, Belästigungen vorbeugen, im konkreten Fall korrekt und klar zu intervenieren und gleichzeitig gemeinsam über Haltungen und Verhalten offen diskutieren und diese neu definieren.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist verboten

Ganz grundsätzlich sind Belästigungen am Arbeitsplatz, die sexuell konnotiert sind, gesetzlich verboten. Sie stellen gemäss Eidgenössischem Gleichstellungsgesetz eine Diskriminierung dar. Darum sind alle Arbeitgebenden verpflichtet, ihre Mitarbeitenden zu schützen und Belästigungen vorzubeugen und im konkreten Fall zu stoppen. Das schweizerische Gleichstellungsgesetz fokussiert dabei stärker auf das subjektive Empfinden der betroffenen Person. Ob die belästigende Person eine Belästigungsabsicht hegt oder ob sie mit der sexuellen Belästigung ein Entgegenkommen sexueller Art zu erlangen versucht, ist nicht erheblich. Gleichwohl müssen sich bei einem an die Arbeitgeberschaft gemeldeten Vorfall beide Seiten äussern, erklären und verteidigen können, weil bei der Beurteilung einer sexuellen Belästigung die konkreten Umstände entscheidend sind.

Hat die betroffene Person dem Gegenüber signalisiert, dass sie das Verhalten stört? Oder wusste beziehungsweise musste die belästigende Person zumindest annehmen, dass das Verhalten unerwünscht war? Oder war es für die betroffene Person überhaupt zumutbar, sich abzugrenzen? Oder hatte sie berechnete Ängste, weil sie z.B. in einem Abhängigkeitsverhältnis steht? In ihrem Umfeld müssen Betroffene, die sich gegen Belästigung wehren oder Vorfälle melden, zudem mit Vergeltungsmassnahmen, Schuldzuweisungen oder Bagatellierungen rechnen.

Was bedeutet denn genau „sexuelle Belästigung“?

Eine sexuelle Belästigung ist ein Persönlichkeitsverletzendes Verhalten mit sexuellem Bezug. Am Arbeitsplatz können dies taxierende Blicke, aufdringliche Bemerkungen und anzügliche Gesten, zweideutige Sprüche, se-

xistische Witze oder (scheinbar) zufällige Berührungen an intimen Körperstellen, sexualisierte Kommentare zu Posts auf social Media, pornographische Bilder, Clips oder Textnachrichten sein. Kurz, es geht um sexualisierte oder sexistische Worte, Gesten oder Taten, die unerwünscht sind und darum als erniedrigend, entwürdigend und abwertend empfunden werden.

Schwerere sexuelle Belästigung, Erpressung, Erzwingen sexueller Handlungen, Nötigung und Vergewaltigung sind auch strafrechtlich relevant, d.h. die betroffene Person kann bei der Polizei oder der Staatsanwaltschaft eine Strafanzeige gegen die übergriffige Person einreichen.

Bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz geht es dabei oft um Macht bzw. um Platz-zuweisendes-Verhalten. Macht ist in einer Organisation nie gleich verteilt, auch unter gleichgestellten Mitarbeitenden nicht. Macht hat, wer sich unerlaubt herausnehmen kann, eine andere Person anzufassen oder mit ihr in einer ganz bestimmten Weise zu sprechen, und dazu noch davon ausgeht, die andere Person habe dies zu dulden.

Manche versuchen so, eine Art verloren geglaubte Macht zurückzuholen und ihre Unsicherheit zu kaschieren. Wie der ehrenamtlich tätige Vorstand, der sich herausnahm, die Mitarbeiterinnen jedes Mal mit Wangenküssen zu begrüßen, obwohl diese auszuweichen versuchten.

Wie reagieren Vorgesetzte und HR?

Obwohl die Arbeitgeberschaft aufgrund ihrer gesetzlichen Fürsorgepflicht hinschauen und einschreiten muss, sind viele Verantwortliche unsicher, ob und wie sie intervenieren sollen. Einige intervenieren professionell, andere intervenieren jedoch nur zögerlich oder auch unverhältnismässig, indem sie der beschuldigten Person kündigen, ohne sie jemals angehört zu haben.

Oder es kann auch sein – wie kürzlich in meiner Praxis erlebt – dass eine Lernende, die sexuelle Belästigungen meldete, aufgefordert wurde, diese bei der Polizei anzuzeigen, vorher könne man sie leider nicht unterstützen.

➤ **Also schon die bloße Meldung eines Vorfalls ist tückisch.**

Und aus der Welt geräumt ist damit die Belästigung am Arbeitsplatz bzw. die als grenzverletzend erlebte Arbeitssituation noch lange nicht.

Ist zusammen arbeiten danach noch möglich?

Belästigungen schaffen ein feindseliges Arbeitsklima und zerstören das Vertrauen. Selbst wenn die belästigende Person sanktioniert wird, kann es sein, dass diese ihr Fehlverhalten nicht also solches einordnet. Oder die Abklärungen ergeben, dass keine sexuelle Belästigung vorliegt, obwohl die betroffene Person subjektiv eine Grenzverletzung erfahren hat. Oder die Belästigungen wurden als nicht so gravierend eingestuft, dass dann keine Kündigung ausgesprochen wurde, und so arbeiten beide weiterhin zusammen beziehungsweise die Arbeitgeberschaft sucht krampfhaft nach Möglichkeiten, wie sich die beiden aus dem Weg gehen können in der Hoffnung, beide halten zu können. Die Konfliktbewältigung wird dabei vergessen. Eine der beteiligten Personen kündigt meistens.

Mediation nach Sanktion oder der Sinn eines restaurativen Dialoges

Darum ist aus meiner Sicht die Konfliktbewältigung nach einer als grenzverletzend empfundenen Situation essenziell. Für die Beteiligten, die Betroffenen sowie die Verantwortlichen und damit für die Organisation im Sinne einer lernenden Organisation.

Ein Beispiel: Ein Geschäftsleiter und seine Assistentin bauen zusammen eine Abteilung auf. Die intensive Zusammenarbeit schweißt die beiden zusammen, sie verstehen sich fachlich und menschlich sehr gut und tauschen sich auch über private und sehr persönliche Themen aus. Bis zu dem Tag, als die Assistentin den Eindruck bekommt, dass die gemeinsamen, sehr offenen Gespräche nicht mehr nur der Sache, sondern immer mehr nur ihrer Person gelten. Gespräche über Gott und die Welt und die Liebe kippen in hartnäckige Fragen über ihr Liebesleben, ihre Treuevorstellungen und ihre Lebensentwürfe. Die Assistentin fühlt sich immer unbehaglicher. Sie versucht Grenzen zu ziehen und erklärt ihm, dass sie das freundschaftliche Arbeitsverhältnis und die intensiven, persönlichen Gespräche sehr schätze, seine Fragen zu ihren sexuellen Vorlieben und allfälligen Partnern aber nicht wünsche und als übergriffig empfinde. Der Geschäftsleiter lässt nicht locker und die Assistentin meldet die Vorfälle dem nächsthöheren Vorgesetzten. Dieser interveniert rasch, klar und umsichtig. Er führt ein Gespräch mit der Assistentin und konfrontiert danach den Geschäftsleiter mit ihren konkreten Schilderungen des von ihr als belästigend empfundenen Verhaltens. Der Geschäftsleiter gibt sofort zu, dass er all diese

Fragen gestellt hat, verneint jedoch eine Belästigungsabsicht. Er wird wegen verbaler sexueller Belästigung schriftlich mit Androhung der Kündigung verwarnt, sollte er sich zukünftig nicht regelkonform verhalten.

Obwohl der Geschäftsleiter verwarnt wird, sich entschuldigt und beide wünschen, weiterhin zusammenzuarbeiten, ist der Fall nicht erledigt: Die Zusammenarbeit ist gestört.

Beide bitten den verantwortlichen Vorgesetzten um Unterstützung. Sie wollen klären, was zwischen ihnen vorgefallen ist.

Chance: Mediation nach der Sanktion

Eine Mediation ist nicht von Beginn weg die geeignete Methode, um diskriminierendes Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu beenden. Dies ist Aufgabe der verantwortlichen Führungskraft. Diese Interventionspflicht kann nicht an eine Mediatorin delegiert werden.

Unterstützung in der Konfliktbewältigung (Mediation und/oder Teamcoaching) kann nach der Intervention der Vorgesetzten in geeigneten Fällen und wenn von den Beteiligten gewünscht eine große Entlastung und Entschämung bringen. Es wird so auch klar, dass Bestrafung nicht die einzig mögliche Antwort sein muss, sondern dass noch andere komplementäre Reaktionen in Betracht kommen, die allen dienen.

Dies gilt selbstverständlich auch für Konstellationen, in denen die internen Abklärungen keine Belästigungssituation ergeben haben. Denn allein schon die Tatsache der Beschuldigung führt zu Spannungen, die es lohnt, in einer Mediation anzuschauen.

Wichtig ist vor allem auch die Konfliktbewältigung im Team, weil die Vorwürfe und Abklärungen meistens nicht geheim gehalten werden können und ein Vorfall selbst dann Spuren hinterlässt, wenn man rasch und kompetent interveniert hat. Auch wenn scheinbar längst Gras über die Sache gewachsen ist, kann es plötzlich zu Teamsplaltungen oder Vertrauensbrüchen kommen.

Mediation oder das Ausgleichsgespräch

Ich weiß nicht, ob man von einem Wiederherstellen von Gerechtigkeit oder von Wieder-gut-Machen sprechen kann. Mir persönlich gefällt der Ausdruck „Ausgleich“ am besten, weil es bescheidener tönt und einfach ein

Versuch ist, in einer sehr schwierigen Situation eine wahrhaftige Begegnung auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Alle Beteiligten nehmen freiwillig und aktiv an einem fairen Prozess auf Augenhöhe teil, um gemeinsam eine Entscheidung zu treffen. Es findet ein respektvoller Dialog statt, in dem die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten gleichwertig behandelt werden und die Verantwortung für das eigene Handeln übernommen wird. Der Schaden, der durch das Fehlverhalten entstanden ist und nicht materieller Natur sein muss, soll wiedergutmacht werden. Beide Seiten erzählen einander, wie sie die Ereignisse erlebt haben und welche Folgen sie hatten.

» Bei manchen Betroffenen nimmt danach die Angst vor der anderen Person ab, bei anderen die Rache- und Hassgefühle.

Das kann befreiend wirken. Einer belästigenden Person ins Gesicht zu sagen, wie entwürdigend ihr Verhalten war, empfinden einige auch als Genugtuung. Für die belästigende Person wiederum bieten solche Begegnungen eine Möglichkeit, die Wirkungen ihres Verhaltens zu erkennen und Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig ihre Absicht erklären zu können und zu erläutern, wie es sich anfühlt, offiziell als belästigende Person gemeldet zu werden.

Im Falle der Assistentin und des Geschäftsleiters wünschten beide eine Mediation, und der Betrieb war sehr daran interessiert, beide zu behalten. In den Mediationsgesprächen ging es darum, dass beide einander sorgfältig ihre Sichtweisen schildern und Verständnis für die unterschiedliche Wahrnehmung und Absichten entwickeln konnten, und es ging um das Eingeständnis von Fehlern und die Erkenntnis, dass man andere auch ohne Absicht verletzen kann.

Generell geht es nie darum, herauszufinden und zu beurteilen, ob eine Belästigung stattgefunden hat. Es geht im Gegenteil immer darum, zu verstehen, was als grenzverletzend empfunden worden war, und es geht um die Auswirkungen davon.

Mediationen nach Sanktionen sind besonders, weil es versöhnliche Prozesse sind. Der Blick richtet sich auf alle Beteiligten und betroffenen Menschen und auf das entstandene Leid, auch im Sinne von verletzten Beziehungen. Sie stärkt die Rolle von allen Beteiligten und schiebt zukunftsgerichtet einen Prozess der Heilung an. Auf persönlicher wie organisationaler Ebene.

Dazu braucht es Mut von allen Beteiligten, inklusive der Verantwortlichen. Die Mediation und das Teamcoaching bieten nur einen Möglichkeitsraum. Dieser bedingt eine sorgfältige, offene Auftragsklärung mit den verantwortlichen Führungskräften sowie die Bereitschaft, das Bedürfnis und die Neugier der Beteiligten, sich im professionellen Kontext mit der erfahrenen beziehungsweise getätigten Grenzverletzung und den damit verbundenen Schuld- und Schamgefühlen auseinanderzusetzen und die Verantwortung für das jeweilige Verhalten zu übernehmen. Die Betroffenen wollen ja ihr altes Leben zurück, die unbeschwerter Zusammenarbeit, und da nützt die Sanktionierung der belästigenden Person alleine oft nichts. Oft wollen die Betroffenen die belästigende Person auch gar nicht melden und sie auch nicht sanktioniert wissen. Sie wollen einfach, dass die Belästigung aufhört.

Übrigens: Zwischen den Beteiligten kann das als belästigend empfundene Verhalten Thema sein oder nur die Auswirkungen davon. Erst recht wenn man mit dem ganzen Team arbeitet, sollte darauf geachtet werden, dass man nicht auf die Vorfälle fokussiert, sondern auf die Auswirkungen, die die Situation und die Entscheidung der Verantwortlichen auf sie haben. Es geht darum, die persönliche Betroffenheit zu klären und dafür die Verantwortung zu übernehmen bzw. einen Umgang damit im Team zu erarbeiten. Es geht nicht darum, sich in den Bewertungen über einen Sachverhalt oder über die Beteiligten zu verlieren, bei dem man nicht anwesend war.

Der große kleine Unterschied ...

Das große Plus einer Mediation ist, dass die Beteiligten sich direkt miteinander austauschen. Denn nach einer offiziellen Meldung klärt die Arbeitgeberschaft formal und sachlich die Schuld und die Sanktion für ein in der Vergangenheit begangenes Fehlverhalten. Ein direkter Austausch zwischen den Beteiligten ist nicht vorgesehen. Sie haben keinen Einfluss auf das Verfahren und werden mit ihren Fragen, Bedürfnissen und Gefühlen allein gelassen. Die Mediation oder das Teamcoaching richtet den Blick auf alle beteiligten und betroffenen Menschen und auf das durch das Vorgefallene entstandene Leid, auch im Sinne von verletzten Beziehungen, und schaut damit in die Zukunft.

... und die besonderen Merkmale einer Mediation nach der Sanktion?

Um an einem restaurativen Dialog teilnehmen zu können, muss die Situation genügend verarbeitet worden

sein. Beide müssen das vermittelnde Gespräch wollen und aufrichtig an einer Konfliktbewältigung interessiert sein, um die Arbeitsbeziehung wieder unbefangenen gestalten zu können oder sich bewusst dagegen entscheiden zu können. Sie müssen am Schluss nicht einverstanden sein mit dem Verhalten des anderen. Gleichzeitig braucht es dafür, vor allem bei der belästigenden Person, eine gewisse Einsicht, Reue und Empathie. Abhängigkeitsverhältnisse müssen sorgfältig abgeklärt werden.

» Je schwerer die Belästigungen, desto sorgfältiger müssen die vorangehenden Abklärungen und die Begleitung des Prozesses ausfallen.

Hemmungen

Obwohl sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz sachlich zu bearbeiten wäre, fühlen sich wohl die meisten, als würden sie in privaten Geschichten und Befindlichkeiten herumschnüffeln. Darum geht es jedoch nicht. Es geht darum, ein grenzverletzendes Verhalten am Arbeitsplatz, das die vertrauensvolle Zusammenarbeit belastet oder zerrütet, besprechbar zu machen. Es geht darum, zu verstehen, wie wir wirken; zu akzeptieren, dass wir gesetzliche Rahmenbedingungen haben, die Regeln und Werte vorgeben; zu verstehen und zu anzuerkennen, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit nicht einseitig aufgezwungen, sondern zweiseitig verhandelt werden muss. Diese Auseinandersetzung braucht den Mut und das Vertrauen, miteinander etwas Neues und aufeinander Abgestimmtes entwickeln zu können. Dabei entblößt man sich und macht sich auch verletzlich, und es wird auch Momente geben, in denen man dem anderen nicht glaubt oder sich nicht einig ist. Einigkeit ist jedoch nicht das Ziel, es geht lediglich darum, zu verstehen, was passiert ist.

Nach Vorfällen werde ich oft auch für Teamcoachings angefragt. Nach einer sorgfältigen Auftragsklärung tritt jedoch manchmal die Arbeitgeberschaft doch nicht darauf ein, weil sie sich vor der Auseinandersetzung mit dem Thema scheut. Das gilt es zu akzeptieren. Es scheint schwierig zu sein, das privat anmutende Thema „sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ professionell zu bearbeiten. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass es sich

lohnt, Konfliktbewältigung anzubieten, selbst wenn es zu Kündigungen kommen sollte. Einerseits um die Folgen der Belästigungen zu verringern, andererseits um Belästigungen vorzubeugen, indem gemeinsam über Haltungen und Verhalten offen diskutiert wird und diese neu definiert werden können.

Den meisten Menschen fällt es leichter, sich demjenigen, der sie gekränkt hat, wieder zu nähern, wenn eine entsprechende Reuebekundung stattgefunden hat. Geschieht das nicht, können die Rollen „Opfer“ und „Täter:in“ und die damit verbundenen negativen Zuschreibungen bestehen bleiben und (unbemerkt) weiterwirken, sei es bei den Betroffenen selbst, sei es im Umfeld. Solange die Beteiligten in diesen destruktiven Rollenzuschreibungen gefangen bleiben, ist weder eine individuelle noch organisationale Entwicklung möglich. Damit die Arbeitsbeziehungen wieder gestaltbar und alle entlastet werden, bin ich dafür, Brücken zu bauen. Für die Beteiligten und die Betroffenen sowie die Verantwortlichen. Wir alle könnten uns entwickeln, wenn wir uns trauen würden, dem Phänomen sexuelle Belästigung gemeinsam gegenüberzutreten.



Kontakt

Corina Alchenberger, Rechtsanwältin, Organisationsentwicklerin, Coach & Mediatorin FSM. Als Organisationsentwicklerin, Coach und Mediatorin begleitet sie durch anspruchsvolle Veränderungsprozesse und beim Lösen von Konflikten. Sie moderiert komplexe Entscheidungsprozesse und Stakeholder-Dialoge. Sie coacht Führungskräfte und Teams im Wandel. Sie begleitet Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

www.alchenberger.ch
www.externe-vertrauensstelle.ch

Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://biblioscout.net/journal/pm>

Résumé en français
Corina Alchenberger

Médiation après une sanction

Traitement d'un conflit au travail à la suite d'agissements inappropriés – compte rendu d'une expérience

La plupart des cas de harcèlement sexuel surviennent sur le lieu de travail. C'est ce qu'affirme le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Concrètement, comment cela se présente-t-il ? Où commence un harcèlement relevant de la législation sur le travail, dans quels cas parle-t-on d'abus punissable pénalement ? Mais avant tout, comment est-il possible que deux personnes confrontées à une telle situation soient encore capables de retrouver de la normalité et de la confiance dans leurs relations de travail quotidiennes ?

Corina Alchenberger est juriste, médiatrice et spécialiste du développement organisationnel. Elle accompagne les entreprises en amont, durant et après des situations délicates. Contribuer à trouver des solutions après une faute professionnelle confirmée représente un immense défi.

Il y a de nombreux obstacles à surmonter pour traiter par une approche médiateur de telles situations. Même si l'on fait tout correctement, il reste un arrière-goût d'amertume. Un cas de harcèlement sexuel au travail donne l'impression d'un bateau qui a beaucoup plus de tirant d'eau qu'on ne l'imagine.

En plus du désarroi des collaboratrices et collaborateurs et du défi organisationnel que ces situations amènent, elles mettent en évidence les rapports de force, les stéréotypes de rôles et les valeurs, souvent inconscients, de la société et démontrent que nous ne vivons pas encore dans une société égalitaire.

Le harcèlement sexuel au travail est interdit

Le harcèlement sexuel est une forme d'atteinte à l'intégrité de la personne et représente une discrimi-

nation selon la loi fédérale sur l'égalité. La loi sur le travail impose aux employeurs de prévoir des mesures pour la protection de l'intégrité personnelle des travailleurs et des travailleuses et de faire cesser toute atteinte concrète. Pour déterminer s'il y a harcèlement sexuel ou non, c'est le ressenti de la personne harcelée qui est décisif, et non l'intention de celle à l'origine de l'acte. Lorsqu'un cas est annoncé, celui-ci doit pouvoir être élucidé en tenant compte des circonstances concrètes, qui sont déterminantes.

Que signifie précisément „harcèlement sexuel“?

On entend par harcèlement sexuel tout comportement à caractère sexuel ou fondé sur l'appartenance à un sexe. Sur le lieu de travail, cela peut prendre la forme, par exemple, de remarques ou embarrassantes sur l'apparence physique d'une personne; de remarques ou de plaisanteries sexistes; de l'exposition de matériel pornographique; d'appels téléphoniques, d'e-mails, de courriers, de SMS ou de messages indésirables au contenu sexiste ou obscène; d'invitations importunes dans un but sexuel; de contacts physiques non désirés; de pratiques consistant à suivre un ou une collègue à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise; d'agressions sexuelles, de contrainte sexuelle, de tentatives de viol ou de viols. En résumé, il s'agit de paroles, de gestes ou d'actes à caractère sexiste ou sexuel qui ne sont pas souhaités par la personne concernée, qui les ressent comme humiliants, dégradants et dénigrants, et qui portent atteinte à sa dignité.

La contrainte sexuelle, la menace, l'injure, le viol sont également punissables pénalement. La personne concernée peut s'adresser à la police ou au ministère public pour déposer plainte.

Comment la hiérarchie et les ressources humaines réagissent-elles ?

Alors que l'employeur se doit de prendre toutes les mesures de protection légales et d'intervenir en toute connaissance de cause, de nombreux responsables ne savent ni s'ils doivent agir, ni comment le faire. Certains interviennent de manière professionnelle, d'autres ne le font que de façon hésitante ou alors disproportionnée, en mettant fin au contrat de la personne accusée sans même l'avoir entendue.

» Le simple fait de déclarer un cas peut déjà s'avérer délicat, voire piégeux, en particulier lorsque l'employeur ne fait preuve d'aucune ouverture ou responsabilité dans le traitement de ces situations.

Est-il encore possible de travailler ensemble à la suite d'un tel acte ?

Le harcèlement crée un climat de travail hostile et détruit la confiance. Même si la personne qui harcèle est sanctionnée – ce qui n'est pas toujours le cas – cela ne règle pas grand-chose. On s'évite autant que possible, et généralement, l'une des personnes impliquées démissionne.

Médiation après une sanction – le sens d'un dialogue restauratif

Du point de vue de l'auteure, il est crucial de traiter le conflit après une situation ressentie comme un abus sexuel. Cela vaut pour les personnes concernées, les intervenants, la hiérarchie et également l'entreprise, dans l'esprit d'une organisation apprenante.

La médiation n'est cependant pas la méthode la plus appropriée à appliquer dès le début, pour mettre fin à un comportement discriminatoire sur le lieu de travail. C'est la tâche première de la hiérarchie, qui a la responsabilité d'intervenir. Cette tâche ne peut être déléguée à une médiatrice.

Le cas échéant, une fois l'intervention de la hiérarchie effectuée, et si les personnes concernées le souhaitent, un soutien dans le traitement du conflit sous forme de médiation et/ou de coaching d'équipe peut apporter un soulagement considérable et

contribuer à décriquer la situation. Le simple fait d'émettre des accusations crée des tensions qu'il vaut la peine d'examiner dans le cadre d'une médiation.

Il est avant tout essentiel de gérer le conflit au sein de l'équipe, étant donné que les reproches et les investigations ne peuvent généralement pas être tenus secrets et qu'un événement de cette nature laisse des traces.

Médiation ou entretien restauratif

L'objet de l'intervention est de tenter de rendre possible une véritable rencontre d'égal à égal dans une situation extrêmement difficile. Toutes les personnes concernées participent volontairement et activement à un dialogue équitable et respectueux, dans lequel les besoins et les intérêts individuels de chacune sont traités sur un pied d'égalité et où chacune assume la responsabilité de ses propres actes. Lorsque les deux parties se trouvent en présence, elles se racontent mutuellement comment elles ont vécu les événements et quelles en ont été les conséquences.

» Pour certaines personnes, ces rencontres ont pour effet de diminuer la peur de l'autre, pour d'autres, d'atténuer les sentiments de vengeance et de haine.

Pouvoir dire en face à une personne harceleuse combien son comportement a été humiliant procure parfois un sentiment de satisfaction. Pour la personne harcelante, ces rencontres représentent une opportunité de reconnaître les conséquences de leur comportement et d'en endosser la responsabilité, tout en pouvant s'exprimer sur leur intention et expliquer ce que l'on ressent lorsque l'on est officiellement signalé comme personne harcelante.

En fait, il ne s'agit jamais de déterminer et de juger si un harcèlement a eu lieu, mais plutôt de comprendre ce qui a été ressenti comme abus sexuel et de travailler sur ses conséquences.

Il faut du courage à toutes les personnes concernées, y compris les responsables, pour faire face aux abus et aux sentiments de culpabilité et de honte qui y sont liés et pour endosser la responsabilité

pour les comportements adoptés. Il est impératif de clarifier soigneusement et clairement l'objet du mandat avec les cadres responsables et d'obtenir l'assentiment de toutes les personnes à considérer dans la situation donnée. L'apport de cette approche est incontestablement supérieur à celui d'une simple sanction. Important : L'intervention est orientée davantage sur les conséquences que sur le comportement abusif en soi, surtout si l'on travaille avec toute l'équipe.

Les caractéristiques d'une médiation effectuée après une sanction

Pour pouvoir participer à un dialogue restauratif, la situation doit avoir été suffisamment travaillée en

amont. Les deux parties doivent être disposées à un dialogue de médiation et être sincèrement intéressées à traiter le conflit.

» **Plus le harcèlement est grave, plus les investigations préalables et l'accompagnement du processus doivent être minutieux.**

Pour que le processus aboutisse positivement, il faut généralement que la personne responsable du harcèlement, de l'agression, reconnaisse avec sincérité l'impact de son comportement et sa gravité pour la personne lésée et qu'elle exprime ses regrets quant à ses agissements.

Résumé par Yvonne Hofstetter,
traduit par Christiane Brem