



Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes



# Beispiele Guter Praxis zur Prävention und Intervention von sexueller Belästigung im Arbeitsleben

**Methodisches Vorgehen und Befunde**

Barbara Nägele, Nils Pagels und Filiz Berger



# Beispiele Guter Praxis zur Prävention und Intervention von sexueller Belästigung im Arbeitsleben

**Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes**

Autor\*innen:

Barbara Nägele, Nils Pagels und Filiz Berger

Zoom – Sozialforschung und Beratung GmbH

Zitiervorschlag:

Barbara Nägele, Nils Pagels und Filiz Berger (2021). Beispiele Guter Praxis zur Prävention und Intervention von sexueller Belästigung im Arbeitsleben.

Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes





# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Methodisches Vorgehen: Bedarfsabfrage, Recherche, Auswahl und Analyse von Gute-Praxis-Beispielen gegen sexuelle Belästigung</b>	<b>11</b>
2.1 Bedarfsabfrage bei Expert*innen und Betrieben	11
2.2 Recherche von Praxisbeispielen	12
2.3 Auswahl der Beispiele	14
2.3.1 Mindestanforderungen für die Auswahl	15
2.3.2 Weitere Auswahlkriterien: Qualitätsmerkmale und Vielfalt	16
2.4 Vertiefte Analyse der Beispiele	18
2.5 Darstellungsmaske	19
<b>3. Ergebnisse der Bedarfsabfrage und der Analyse der Gute-Praxis-Beispiele</b>	<b>21</b>
3.1 Was Arbeitgeber*innen brauchen: Befunde der Bedarfsabfrage	21
3.1.1 Anlässe und Anreize für Arbeitgeber*innen, im Themenfeld aktiv zu werden	21
3.1.2 Zielgruppen der Beispielsammlung	23
3.1.3 Allgemeine Hinweise zur Beispielsammlung	23
3.1.4 Hinweise zur Auswahl und vertiefenden Analyse der Beispiele	24
3.1.5 Hinweise zur Form der Publikation und Beispielsammlung	25
3.1.6 Hinweise zur Verbreitung der Beispiele	25
3.2 Beispiele Guter Praxis gegen sexuelle Belästigung im Arbeitsleben: übergreifende Befunde der Recherche und der vertieften Analysen	25
3.2.1 Überblick und Systematisierung identifizierter Maßnahmen	26
3.2.1.1 Ansätze der Prävention	26
3.2.1.2 Ansätze der Intervention	28
3.2.1.3 Übergreifende Maßnahmen	29
3.2.1.4 Entwicklungslinien und wesentliche Impulse	29
3.2.1.5 Inhaltlicher Rahmen der Aktivitäten	31
3.2.2 Verteilung der Ansätze nach Art und Größe von Unternehmen, Arbeitsbereichen und Branchen	33
3.2.3 Liste der 25 ausgewählten Beispiele	35
3.2.4 Übergreifende Befunde zur Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit der Beispiele	36
3.2.4.1 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von Präventionsansätzen	38
3.2.4.2 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von Interventionsansätzen	42
3.2.4.3 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von übergreifenden Maßnahmen	46
<b>4. Danksagung</b>	<b>48</b>
<b>5. Literatur</b>	<b>49</b>



# 1. Einleitung

## Ausgangslage

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) schützt umfassend vor Benachteiligungen in Beschäftigung und Beruf (§ 2 AGG). Sexuelle Belästigung wird dabei als Benachteiligung erfasst (§ 3 AGG, Abs. 4).

Sexuelle Belästigung ist aber trotz des klaren gesetzlichen Verbots im Arbeitsleben immer noch ein ernst zu nehmendes, häufig vorkommendes Problem.

Eine Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2019 zeigt, dass mit rund neun Prozent von 1.531 repräsentativ Befragten etwa jede elfte erwerbstätige Person in den letzten drei Jahren von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betroffen war (Schröttle et al. 2019). Sexualisierte Kommentare, Blicke und Gesten stellen die am häufigsten genannten Belästigungsformen dar. Bei 83 Prozent der Fälle handelte es sich um wiederholte Belästigungen. Am meisten betroffen sind das Gesundheits- und Sozialwesen, das verarbeitende Gewerbe und der Handel. Dabei wendet sich die Mehrheit der belästigten Personen nicht an Beschwerdepersonen/-institutionen (ebenda). Die Studie von Schröttle et al. zeigte auch, dass fast zwei Drittel der Befragten keine Kenntnis von betrieblichen Gegenmaßnahmen hatten.

Die Studienergebnisse belegen, dass **Führungskräften eine Schlüsselrolle** sowohl in der Prävention, als auch im adäquaten Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zukommt. Sie können durch die eigene Vorbildfunktion, durch die Initiierung verbindlicher Richtlinien, konsequenter Sanktionen, regelmäßiger betriebsinterner Öffentlichkeitsarbeit und geeigneter Schutz- und Unterstützungsmaßnahmen in Kooperation mit betrieblichen Ansprechpersonen für Beratung sowie Beschwerdestellen maßgeblich dazu beitragen, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu verhindern. Die Befunde von Schröttle et al. betonen wichtige Prämissen für ein erfolgreiches Vorgehen gegen sexuelle Belästigung im Arbeitsleben:

- Das Betriebsklima sollte offen und freundlich sein,
- sexuelle Belästigung muss enttabuisiert werden,
- die Unternehmen sollten sich klar gegen sexuelle Belästigung positionieren,
- es muss eine Vertrauensbasis geben, um Vorfälle thematisieren zu können,
- und es muss sichergestellt werden, dass Belästigende kontrolliert und sanktioniert werden

(vergleiche Schröttle et al. 2019, Seite 112 f.).

## Bedarf an modellhaften Ansätzen

Gleichzeitig kann durch die Studienergebnisse belegt werden, dass es in vielen Unternehmen keine Gegenmaßnahmen gibt beziehungsweise diese kaum bekannt sind. Die Maßnahmen, die Unternehmen gegen sexuelle Belästigung auf den Weg gebracht haben, sind vor allem für externe Interessierte nicht gut zugänglich.

So gibt es bislang kaum wissenschaftliche Analysen der bestehenden Maßnahmen und Verfahren der Prävention und Intervention gegen sexuelle Belästigung in verschiedenen betrieblichen Kontexten. Lediglich einzelne Beispiele sind publiziert. So hat beispielsweise die Antidiskriminierungsstelle des Bundes in ihrer Publikation „Was tun gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte“ drei modellhafte Beispiele aufgeführt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019). Auf der Fachtagung zum Thema „Strategien im Umgang mit sexueller Belästigung“ 2019 wurden ebenfalls unterschiedliche Maßnahmen diskutiert und präsentiert (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020a).

Ein anderes Beispiel liefert die Charité: Oertelt-Prigione und Jenner haben in ihren Studien im Rahmen des Watch-Prevent-Protect-Projektes insgesamt 120 Betriebsvereinbarungen analysiert und ausgewertet, sodass hierzu fundierte Aussagen vorliegen (vergleiche Oertelt-Prigione und Jenner 2017).

Die meisten bestehenden Sammlungen, Datenbanken und Gute-Praxis-Portale stellen die breiteren Ansätze im Themenfeld Diversity, Chancengleichheit und Inklusion vor. Eine spezifische Zusammenstellung von modellhaften Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung fehlt dagegen bislang.

## Zielstellung

Vor diesem Hintergrund hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes die Zoom – Sozialforschung und Beratung GmbH mit der Erstellung einer Sammlung von Beispielen Guter Praxis beauftragt, um **modellhafte und übertragbare Handlungsmöglichkeiten** in der Prävention, Intervention von und Sensibilisierung bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu identifizieren und aufzubereiten.

Die Beispielsammlung soll für Unternehmen und Organisationen zur Inspiration und als Anreiz dienen, den eigenen Umgang mit der Thematik zu reflektieren und neue Maßnahmen zu initiieren, bestehende zu überprüfen und bei Bedarf zu verbessern. Die Beispiele sollen zeigen, wie Maßnahmen der Prävention und Intervention umgesetzt werden können, und Mut machen, sich selbst auf den Weg zu machen und dabei bestehende Ideen aufzugreifen. Sie sollen auch ausdrücken, dass sich der Einsatz gegen sexuelle Belästigung lohnt und zu einer besseren Arbeitswelt beitragen kann.

## Vorgehen

Im Rahmen eines achtmonatigen Projektes hat die Zoom – Sozialforschung und Beratung GmbH eine breit angelegte Recherche durchgeführt und eine Auswahl von 25 Beispielen ausführlicher analysiert. Sie sollen darüber Auskunft geben, wie Unternehmen und Organisationen ihre konkrete Präventions- und Interventionsarbeit gegen sexuelle Belästigung realisieren.

Der Auftrag der Studie umfasste insgesamt drei Schritte:

- eine Bedarfsabfrage bei Arbeitgeber\*innen und Multiplikator\*innen,
- eine breit angelegte Recherche von Maßnahmen und
- die Auswahl und vertiefte Analyse dieser ausgewählten Beispiele Guter Praxis

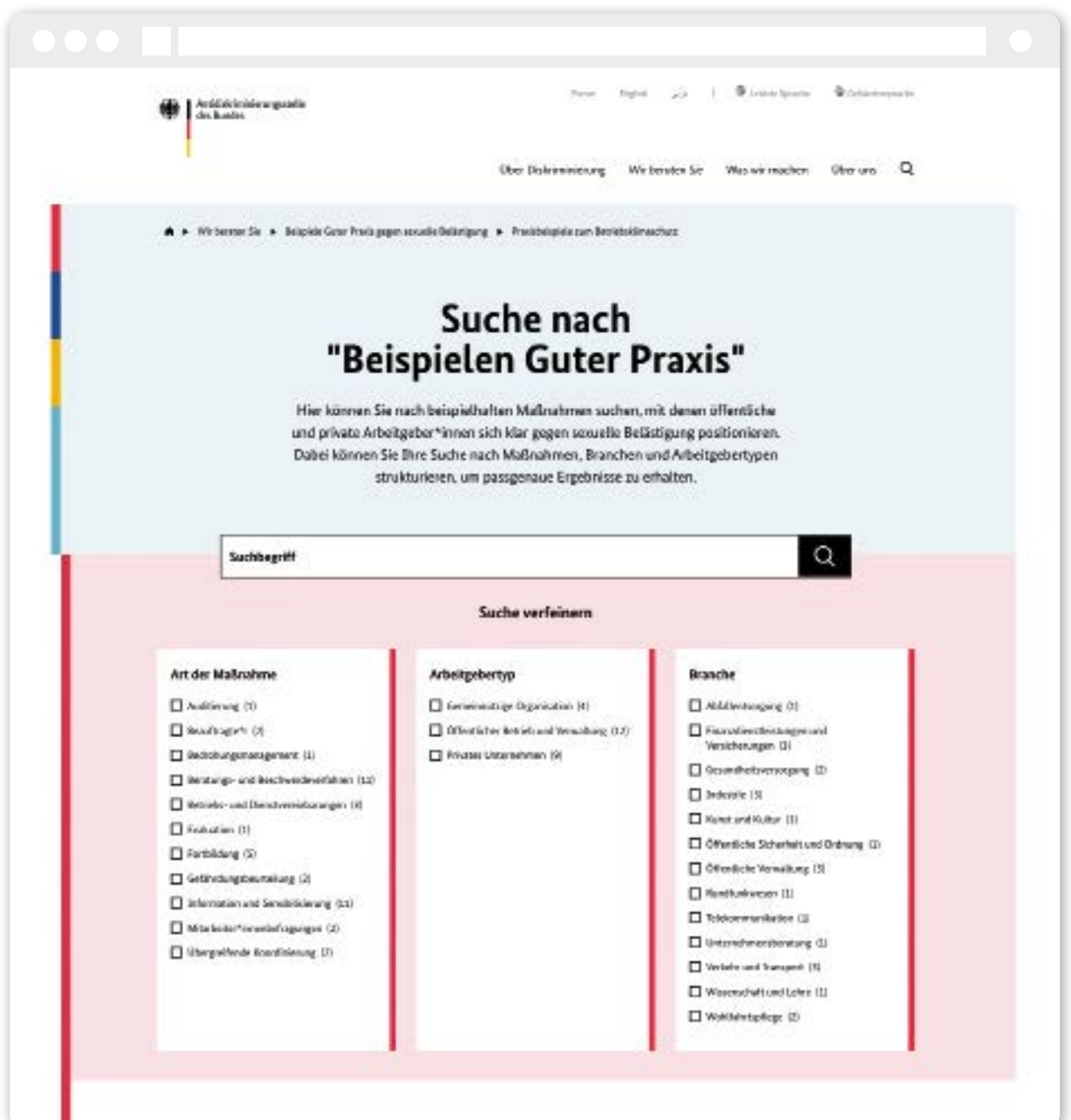
Die Suche erfolgte deutschlandweit und in allen Branchen.



Im vorliegenden Bericht werden der Verlauf, die Ergebnisse und Beobachtungen während des Suchprozesses und eine Auswertung der ausgewählten Praxisbeispiele vorgestellt. Es werden Beobachtungen aus der empirischen Umsetzung wiedergegeben, die dabei helfen, die Beispiele richtig zu kontextualisieren und das Vorgehen transparent zu machen.

Der Bericht selbst enthält nicht die ausgewählten Beispiele, diese finden sich auf der [Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes](#).

Der Abschlussbericht selbst ist gegliedert in Kapitel 2, das den Auftrag der Studie und das konkrete Vorgehen beschreibt, und Kapitel 3, in dem zunächst Befunde einer zu Beginn des Projektes durchgeführten Bedarfsabfrage bei Multiplikator\*innen und Arbeitgeber\*innen präsentiert werden. Im Anschluss werden übergreifende Befunde dargestellt, die im Zuge der Recherche sichtbar wurden.





## 2. Methodisches Vorgehen: Bedarfsabfrage, Recherche, Auswahl und Analyse von Gute-Praxis-Beispielen gegen sexuelle Belästigung

### 2.1 Bedarfsabfrage bei Expert\*innen und Betrieben

Im ersten Schritt wurde in der Untersuchung eine Bedarfsabfrage durchgeführt. Dafür wurden Expert\*innen in Interviews dazu befragt, welche Bedarfe betriebliche Akteur\*innen in Bezug auf bewährte Verfahren im Bereich Prävention und Intervention von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz haben, wer Zielgruppe einer Sammlung von Beispielen Guter Praxis sein sollte, welches Wissen Arbeitgeber\*innen beziehungsweise die Zielgruppe benötigen, um neue Maßnahmen zu initiieren und in die betriebliche Praxis umzusetzen, und welche Form der Verbreitung als sinnvoll angesehen wird.

Im Rahmen der Abfrage zu den Bedarfen von betrieblichen Akteur\*innen wurden neben Arbeitgeber\*innen auch Multiplikator\*innen befragt, die Fachexpertise und Erfahrungen mit der Ansprache von Arbeitgeber\*innen bezogen auf die Thematik hatten. Insgesamt wurden neben einigen informellen Gesprächen elf leitfadengestützte Interviews – drei mit Arbeitgeber\*innen und acht mit Multiplikator\*innen – geführt.

Der Leitfaden umfasste drei Themenfelder:

- Was bringt Unternehmen und Organisationen dazu, Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung zu ergreifen?
- Was sind Anforderungen an eine Sammlung von Beispielen Guter Praxis?
- Was sind bekannte Beispiele Guter Praxis?

Die Ergebnisse der Bedarfsabfrage werden in Kapitel 3.1 vorgestellt.

## 2.2 Recherche von Praxisbeispielen

Im zweiten Schritt wurde die Recherche nach Beispielen realisiert. Ziel war es, ein möglichst breites Spektrum an Beispielorganisationen zu finden, sowohl hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen als auch hinsichtlich Betriebsgrößen und Branchen.

Zunächst wurde eine umfassende Literatur- und Internetrecherche durchgeführt. Hierfür wurde eine Suchmatrix mit Suchbegriffen erstellt, die im Zuge der Recherche sukzessive um Begriffe erweitert wurde. Die Suchmatrix enthielt Begriffe, die dem thematischen Rahmen, dem Kontext und den konkreten möglichen Ansätzen und Maßnahmen zugeordnet werden konnten.

**Tabelle 1: Suchmatrix**

Thema/Frame	Kontext
— Sexuelle Belästigung	— Arbeitsplatz
— Sexuelle Diskriminierung	— Workplace
— Sexuelle Gewalt	— Arbeitsleben
— Sexuelle Übergriffe	— Arbeitswelt
— Sexuelle Grenzverletzungen	— Betrieb
— Gewalt gegen Frauen	— Unternehmen
— Geschlechtsbezogene Gewalt	— Beruf
— Sexismus	— Ausbildung
— Diversity	
— Antidiskriminierung	
— Diskriminierung	
— AGG	
— Betrieblicher Gesundheitsschutz	
— Betriebliches Gesundheitsmanagement	
— Prävention	
— Herabwürdigendes Verhalten	
— Mobbing, Stalking	
— Konflikte	
— Arbeitsschutz	
— #metoo	
— Aufschrei	
— Partnerschaftliches Verhalten	
— Wertschätzendes Verhalten	
— Angemessenes Verhalten	
— Konfliktbewältigung	
Gegenstand	
Allgemein	
— Praxisbeispiel	
— Beispiel	
— Gute Praxis	
— Maßnahme	
— Ansatz	

## Fortsetzung Tabelle 1: Suchmatrix

## Gegenstand

## Konkret

- Betriebsklima, Unternehmenskultur
- Leitbild, Memorandum
- Schutzkonzept
- Dienstvereinbarung, Betriebsvereinbarung, Verfahrensrichtlinie, Dienstvorschrift, Verhaltenskodex, Verhaltensgrundsätze, Code of Conduct, Workplace Policy
- Schulung, Fortbildung, Weiterbildung, Training, Workshop
- Selbstbehauptung, Selbstverteidigung
- Deeskalationstraining
- Supervision, Intervision, Coaching
- Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Enttabuisierung, Information, Talkformat
- Prävention und Intervention
- Watch, prevent, protect
- Ansprechperson, Vertrauensperson,
- (AGG-)Beschwerdestelle, Vertrauensstelle, Anlaufstelle, Meldestelle, Ansprechstelle, Ombudsstelle, Beratungsstelle, Gesundheits- und Sozialberatung (im Unternehmen), sexualpädagogische Beratungsstelle
- Mediation, Hilfe, Beratung, Beschwerde, Schlichtung
- Externe Beratung
- Schlichtungsgremien, AGG-Kommission, Arbeitsgruppe Fallbegleitung, Beratergremium,
- Leitfaden, Verfahrensabläufe, Sanktionsmechanismen, Beschwerdeverfahren
- Netzwerk, Arbeitsgruppe, Kommission
- Präventionsbeauftragte
- Speak-up, Hinweisgeber\*innen, Zeug\*innen
- Räumliche und technische Rahmenbedingungen
- Schutz, Kontrolle, Gefährdungsbeurteilung
- Qualitätsmanagement
- Empowerment
- Mitarbeiter\*innenbefragung

Quelle: eigene Darstellung

Allerdings konnte auf diesem Wege nur eine geringe Anzahl von Beispielen recherchiert werden. Als deutlich besserer Zugangsweg erwies sich ein klassisches Schneeballsystem. Zunächst wurden die Interviewpartner\*innen der Bedarfsabfrage nach Beispielen gefragt und gebeten, eine Bitte um Mithilfe an ihnen bekannte Organisationen und Arbeitgeber\*innen zu verschicken oder sie zu benennen. Weitere Kontakte wurden über die Antidiskriminierungsstelle des Bundes vermittelt.

In dem Informationsschreiben wurde die Studie vorgestellt und erläutert, nach welcher Art von Beispielen gesucht wird. Außerdem wurden Kontaktdaten von der Zoom – Sozialforschung und Beratung GmbH genannt, sodass sich einzelne Unternehmen, Organisationen, und Multiplikator\*innen direkt melden und konkrete Beispiele benennen konnten. Im August und September 2020 wurde diese E-Mail neben einzelnen Unternehmen auch an mehr als 60 Verbände, Organisationen und Netzwerke verschickt, stets verbunden mit der Bitte um Nennung von Beispielen und der Verbreitung des Anliegens über deren Netzwerke.

Vielfach erfuhren Unternehmen oder Organisationen von unserem Vorhaben und bekundeten Interesse, an der Studie teilzunehmen. Sie erfragten dann schriftlich oder telefonisch, welche Informationen sie zusenden sollten. Im Zuge dieser Kommunikation konnte dann häufig bereits in Erfahrung gebracht werden, was in den Betrieben umgesetzt wird, weitere Erläuterungen ihrer Aktivitäten sowie Materialien wurden vielfach zugesandt. Wichtig waren in dieser Phase die Zusicherung von Vertraulichkeit im Umgang mit den Informationen und die Erläuterung des weiteren Vorgehens.

Insgesamt lagen nach Abschluss der Recherche Informationen über 121 Unternehmen und Organisationen vor, die Aktivitäten gegen sexuelle Belästigung in der Arbeit umsetzen. Dazu kamen weitere 19 Verbände, Gewerkschaften und Netzwerke, die Aktivitäten dazu durchführen.

Unternehmen, für die aus Recherchen oder über Dritte die Information vorlag, dass sie im Themenfeld interessante Ansätze verfolgen, wurden ebenfalls angeschrieben. Von etlichen Unternehmen erhielten wir jedoch keine Rückmeldung, was als mangelnde Beteiligungsbereitschaft gewertet wurde; fehlende Rückmeldungen können dabei mit besonderen Belastungen der Betriebe durch die Coronapandemie zusammenhängen.

Insgesamt standen nach Abschluss der Recherchen und Nachfragen **80 konkrete Unternehmensbeispiele und zehn Beispiele von Verbänden zur Auswahl**, aus denen schlussendlich die konkreten Beispiele ausgewählt werden konnten.

## 2.3 Auswahl der Beispiele

Nach Abschluss der Recherche kamen die Zoom – Sozialforschung und Beratung GmbH und die Antidiskriminierungsstelle des Bundes aufgrund der Vielzahl interessanter Beispiele überein, die Anzahl von den geplanten 20 auf 25 Beispiele zu erhöhen. Dabei sollte nicht die Gesamtheit der Aktivitäten in den Betrieben und Organisationen untersucht werden, sondern für jedes Beispiel sollten ein, ausnahmsweise auch zwei Maßnahmen und Verfahren ausgewählt und vertieft analysiert werden. In der Regel handelte es sich dabei um Beispiele aus der Praxis einzelner Unternehmen. Vereinzelt wurden auch Maßnahmen und Verfahren ausgewählt, die von mehreren Arbeitgeber\*innen gemeinsam umgesetzt werden, zum Beispiel eine überbetriebliche Beratungsstelle einer Branche. Um in die Sammlung aufgenommen zu werden, war es nicht erforderlich, dass die umsetzenden Organisationen umfassende Strategien gegen sexuelle Belästigung entwickelt haben.

Um die Auswahl vornehmen zu können, wurden zunächst **Auswahlkriterien** definiert. Hier wurde die Zielstellung verfolgt, dass die Sammlung von Gute-Praxis-Beispielen ein möglichst großes Spektrum an verschiedenen Maßnahmen beinhalten und Beispiele aus Betrieben und Organisationen möglichst verschiedener Branchen und Betriebsgrößen umfassen sollte. Es handelt sich bei den gewählten Beispielen also keineswegs um eine – methodisch ohnehin schwer zu realisierende – Auswahl der besten Maßnahmen im Sinne von Best Practice. Bei Best-Practice-Beispielen müssten höhere Anforderungen an messbare Erfolgsindikatoren wie eine belegte Wirksamkeit, an nachgewiesene Nachhaltigkeit, an Qualitätssicherung sowie an ein effizientes Kosten-Wirksamkeits-Verhältnis gestellt werden. Insbesondere ist oftmals schwer zu fassen, welche Wirkungen und messbaren Ergebnisse in der jeweiligen Maßnahme erzielt wurden. Gerade die Erfolge und Effekte von Sensibilisierungsansätzen, veränderte Einstellungen bei Mitarbeiter\*innen oder Kund\*innen oder die Akzeptanz bestimmter Veränderungen sind nur sehr aufwendig und langfristig messbar.

Neben der Vielfalt sollte dennoch auch die Qualität der Maßnahmen in die Auswahl einfließen. Daher wurden Mindestanforderungen definiert, und weitere Qualitätsmerkmale sollten die Auswahl zusätzlich leiten.

### 2.3.1 Mindestanforderungen für die Auswahl

Die Mindestanforderungen sollten eine **Mindestqualität** absichern, zugleich aber das Sample der für die Auswahl zur Verfügung stehenden Beispiele möglichst wenig einschränken. Grundvoraussetzung der Aufnahme in die Beispielsammlung war, dass die Unternehmen Befragungen unterschiedlicher betrieblicher Akteur\*innen ermöglichten. In den vor Projektbeginn recherchierten vergleichbaren Sammlungen und Datenbanken zeigt sich, dass messbare Erfolgsindikatoren von Ansätzen Guter Praxis nur selten erhoben werden, zum Beispiel in „Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben“<sup>1</sup>, bei den „Erfolgsgeschichten“ der Charta der Vielfalt<sup>2</sup> oder in der Sammlung „Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz. Praxisbeispiele aus Unternehmen und Verwaltungen“<sup>3</sup>.

Ähnlich wie in der Sammlung von Beispielen für gute Praxis für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben von Dippel et al. (2013, Seite 10) zeigten die Recherchen und Erhebungen, dass sich auch im Themenfeld dieser Studie **kaum Wirkungsmessungen, Evaluationen und externe Bewertungen** zu Ansätzen Guter Praxis finden. Das Vorliegen objektiver Wirkungsbeurteilungen konnte somit nicht als Mindestanforderung für die Aufnahme in eine Beispielsammlung gelten. Im Zuge der Recherchen wurde außerdem deutlich, dass viele der recherchierten Beispiele in Betrieben mit ähnlichen Betriebsgrößen, Betriebsarten und Tätigkeitsfeldern umgesetzt werden. So kamen diese aus Kommunalverwaltungen in deutschen Großstädten, aus Universitätskliniken und Hochschulen sowie aus großen staatlichen und privaten Unternehmen. Weiterhin fanden sich häufiger Beispiele aus Theatern, Rundfunkanstalten und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, insbesondere der Altenpflege, aber auch aus Werkstätten für Menschen mit Behinderungen. Auch ähnelten sich viele der recherchierten Ansätze – zum Teil glichen sich zum Beispiel Betriebsvereinbarungen bis ins Detail.<sup>4</sup> (siehe dazu auch Kapitel 3.2).

Um also eine möglichst große Bandbreite von Beispielen aus unterschiedlichen Betrieben aufnehmen zu können, durften die Anforderungen nicht zu hoch sein. Die Mindestanforderungen sollten vor allem sicherstellen, dass erstens wesentliche Grundinformationen zu den Ansätzen vorliegen und zweitens keine Ansätze aufgenommen werden, deren Wirksamkeit offensichtlich in Frage steht.

Nach Einschätzung der Expert\*inneninterviews wie auch nach den Befunden von Schröttle et al. (2019) ist das bloße Vorhandensein von Maßnahmen kein Garant für deren Wirksamkeit. So sind vorliegende Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarungen Beschäftigten und Vorgesetzten mitunter gar nicht bekannt oder es besteht trotz klarer Verfahrensabläufe bei den zuständigen Ansprechpersonen nur geringe Handlungssicherheit. Das Vorliegen von vorbildlich formulierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen allein lässt also nicht den Schluss zu, dass diese auch im betrieblichen Alltag eine Rolle spielen. Deshalb müssen **Mindestanforderungen** zur Bekanntheit erfüllt und außerdem **Hinweise auf eine Wirksamkeit**

---

1 [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur\\_Bildung/broschuere\\_fuer\\_chancengleichheit\\_im\\_bildungsbereich\\_und\\_im\\_arbeitsleben.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur_Bildung/broschuere_fuer_chancengleichheit_im_bildungsbereich_und_im_arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

2 <https://www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/>

3 [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur\\_Reli\\_Weltan/Religioese\\_Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur_Reli_Weltan/Religioese_Vielfalt_am_Arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

4 Dem liegt der positiv zu bewertende Befund zugrunde, dass vielfach vorliegende Leitfäden umgesetzt wurden und publizierte Musterbetriebs-/Dienstvereinbarungen als Vorbilder genutzt wurden. Dies gilt für die Materialien der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020), der Hans-Böckler-Stiftung (Oertelt-Prigione und Jenner 2017) und des DGB (Pfahl und Reuyß 2016).

erkennbar sein. Darüber hinaus sollten weitere Plausibilitätsanforderungen erfüllt sein, damit ein Beispiel ausgewählt werden konnte.

Folgende **Mindestanforderungen** wurden definiert, damit ein Ansatz in die Beispielsammlung aufgenommen werden konnte:

- Es müssen Hinweise darauf vorliegen, dass die Maßnahme wirksam ist und von verschiedenen betrieblichen Akteur\*innen genutzt wird.
- Personen, für die die Kenntnis der Ansätze wichtig ist, müssen von diesen wissen.
- Das Beispiel muss gut beschreibbar sein im Hinblick auf
  - das Handlungsfeld der Maßnahmen inklusive des Funktionsbereiches in der Organisation,
  - die Zielstellung der Maßnahme,
  - die Zielgruppen sowie beteiligte Akteur\*innen,
  - die Maßnahme mit den Umsetzungsschritten,
  - das Potenzial der Maßnahme für eine Übertragbarkeit.

Die Anforderungen an die Kriterien Wirksamkeit, Nutzung und Bekanntheit konnten für eine Reihe von Beispielen erst im Verlauf der vertiefenden Erhebungen abschließend geprüft werden. Bei keinem der ausgewählten Beispiele hat sich jedoch im Analyseprozess gezeigt, dass sie den Anforderungen nicht genügen. Die Mindestanforderungen zur Beschreibbarkeit der Beispiele konnten vielfach bereits vor der Auswahl der zu untersuchenden Beispiele geprüft werden, da ausreichend schriftliches Material vorlag.

### 2.3.2 Weitere Auswahlkriterien: Qualitätsmerkmale und Vielfalt

Bei der Auswahl der Fallbeispiele kamen auch Qualitätsmerkmale zum Einsatz, um zwischen verschiedenen Beispielen aus einer Branche oder eines ähnlichen Maßnahmentypus zu differenzieren und diesbezüglich eine Auswahl zu begründen. Solche Qualitätsmerkmale wurden zum einen vorliegenden Studien entnommen, zum anderen wurden sie im Zuge der Interviews mit Expert\*innen im Rahmen der Bedarfsermittlung benannt. Am ausführlichsten sind solche **Qualitätsmerkmale** für Dienstvereinbarungen entwickelt worden (Oertelt-Prigione und Jenner 2017), sie finden sich allerdings auch in anderen Studien und Publikationen beziehungsweise lassen sich aus Erfahrungsberichten Betroffener ableiten (Schröttle et al. 2019).

Diese allgemeinen Qualitätsmerkmale sind unterschiedlich fundiert, und nicht immer ist die Einschätzung einhellig.

In der vorliegenden Untersuchung sollten Qualitätsmerkmale als Auswahlkriterien hinzugezogen werden, sofern mehrere Betriebe gleiche oder sehr ähnliche Ansätze verfolgen. Je mehr solcher Qualitätsmerkmale die beschriebenen Ansätze aufwiesen, desto eher kamen sie für eine Auswahl in Frage.



Dabei wurden zum einen die folgenden Qualitätsmerkmale für Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung berücksichtigt, die Oertelt-Prigione und Jenner (2017) in Bezug auf Dienst- und Betriebsvereinbarungen entwickelt haben.

- Betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit für das Thema zur Sensibilisierung und Information der Mitarbeiter\*innen über das Thema und betriebliche Strukturen und Vorgehensweisen finden in regelmäßigem Turnus statt und adressieren alle Hierarchiestufen und Funktionsbereiche im Betrieb.
- Fortbildungen finden regelmäßig statt und werden sowohl für Beschäftigte als auch Personal-/Betriebsrät\*innen, Führungskräfte und Ansprechpersonen angeboten. Die Dauer und die Inhalte sind jeweils angepasst. Im Hinblick auf Verpflichtungen zur Teilnahme sprechen sich die meisten für obligatorische Schulungen für bestimmte Akteur\*innen aus.
- Für Auszubildende wurden spezifische Maßnahmen entwickelt.
- Für das Thema zuständige Ansprechpersonen (intern und extern) sind geschult und genießen das Vertrauen der Beschäftigten. Der Zugang ist niedrigschwellig und die Stellen sind bekannt. Die Ansprechpersonen sind möglichst unabhängig und es gibt bestenfalls keine Verflechtungen mit den Ratsuchenden. Die Verfahrensabläufe bei Meldungen, Beratungsgesuchen und Beschwerden sind transparent. Vertrauliche Beratung ist möglich, Betroffene können zu jedem Zeitpunkt bestimmen, wie das Verfahren verläuft. Ansprechpersonen können auch Mediation anbieten. Teils wird eine Trennung der offiziellen AGG Beschwerdestelle und einer vertraulichen Erstberatung favorisiert, teils werden Lösungen in einer Hand bevorzugt. Es werden sowohl Vorteile externer Beratung als auch interner Modelle beschrieben. Teilweise wird betont, wie wichtig es ist, dass die jeweiligen Ansprechpersonen strukturellen Zugang zu Führungskräften und der Personalabteilung haben beziehungsweise dass entsprechende Stellen in der Personal- beziehungsweise Rechtsabteilung verankert sind.

Darüber hinaus wurden die folgenden allgemeinen Qualitätsmerkmale angewandt:

- Partizipative Elemente und Empowerment-Ansätze sind Bestandteil der Maßnahmen. Sie fördern Selbstverantwortung und Verantwortung der Akteur\*innen im Betrieb.
- An der Erarbeitung der Maßnahmen, der Umsetzung und der Optimierung sind alle relevanten Akteur\*innen im Betrieb beteiligt.
- Maßnahmen haben nicht nur die Interaktion zwischen Beschäftigten innerhalb der Unternehmen im Blick, sondern auch das Verhältnis der Mitarbeiter\*innen zu anderen Unternehmen und zu Kund\*innen, Klient\*innen oder Patient\*innen.
- Für die Erarbeitung der Maßnahmen wurden wissenschaftliche Befunde genutzt und in strukturierten Prozessen betriebliche Erfahrungen ausgewertet, zum Beispiel durch Mitarbeiter\*innenbefragungen.
- Die einzelnen Ansätze sind in eine Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden, auf verschiedenen Ebenen wird das Thema angegangen.
- Die Maßnahmen sind verstetigt.
- Die Zuständigkeit für Maßnahmen wurde geregelt, Ressourcen und Einflussmöglichkeit wurden sichergestellt.

- Durch Feedbackschleifen werden Erfahrungen mit den Maßnahmen zur Verbesserung der Ansätze verwendet, eine systematische Auswertung findet statt.
- Die Maßnahmen zielen auf alle Geschlechter und Sexualitäten, sind im Hinblick auf Mehrfachdiskriminierungen sensibel und inklusiv (zum Beispiel leichte Sprache, Zugänglichkeit von Beratungsstellen).
- Die Unterstützung der Geschäftsführung wurde eingeholt und ist im Betrieb sichtbar.

Unabhängig von den Qualitätskriterien kamen noch weitere Auswahlkriterien zum Einsatz. Hierbei handelte es sich vor allem um die Sicherstellung eines **breiten Branchen- und Maßnahmen-Mixes**. Wenn zu einer Maßnahmenart oder einer Branche also nur ein oder zwei Beispiele gefunden wurden, kamen mitunter auch nur die Mindestanforderungen zum Einsatz.

Insgesamt ist die Auswahl von dem Bestreben geleitet, Unternehmen und Organisationen eine möglichst **große Vielfalt möglicher Ansätze** vorzustellen und so gute Anknüpfungsmöglichkeiten für verschiedene Arten von Betrieben zu ermöglichen.

## 2.4 Vertiefte Analyse der Beispiele

Die 25 ausgewählten Beispiele wurden mithilfe von Dokumentenanalysen und Interviews vertieft analysiert. Ziel dabei war es, die Beispiele für andere nachvollziehbar zu beschreiben und dabei auch unterschiedliche Perspektiven auf die Maßnahmen darstellen zu können. Durch Interviews wurden Informationen über Hintergrund und Motivation der Einführung, Umsetzung, Gelingensfaktoren, Herausforderungen und wahrgenommene Veränderungen im betrieblichen Umsetzungsprozess sowie Hinweise auf Wirksamkeit und Übertragbarkeit erfragt. Für die vertiefte Analyse wurden eine Checkliste zum Vorgehen und ein Interviewleitfaden erstellt, der je nach Art des Unternehmens angepasst wurde.

Bei Teilnahmebereitschaft wurde in einem ersten Schritt zunächst ein Gespräch mit der von den Unternehmen und Organisationen benannten zentralen Ansprechperson geführt. In diesem Erstgespräch wurde das weitere Vorgehen erläutert und abgestimmt, welche Maßnahmen im Detail dargestellt werden sollten, zum Teil wurden schon konkrete Nachfragen gestellt und Informationen zur konkreten Umsetzung eingeholt. Es wurde der vorgesehene Abstimmungsprozess besprochen und darum gebeten, Dokumente zur Verfügung zu stellen und Personen für weitere Interviews zu benennen, die sowohl über die Aktivitäten und Maßnahmen Auskunft geben können als auch über deren Wirksamkeit und Übertragbarkeit.

Die Dauer, Art und Anzahl der Interviews und die Anzahl der Gesprächspartner\*innen variierte zwischen den Beispielen. Dies hing zum einen davon ab, wie komplex die Maßnahmen der Unternehmen waren und wie viele Informationen bereits aus der Recherchephase vorlagen. Zum anderen war es abhängig davon, ob es ausführliches schriftliches Material zu einer Maßnahme gab, zum Beispiel bei Betriebsvereinbarungen, oder ob es wenig Verschriftlichtes gab, zum Beispiel bei der organisationalen Verankerung eines Themas. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde darauf geachtet, dass diese aus verschiedenen Perspektiven etwas zu den Maßnahmen sagen und sofern möglich auch die Wirksamkeit beurteilen können. Neben der Perspektive der für die Umsetzung der Maßnahmen zuständigen Personen wurden zum Beispiel auch die Einschätzungen betrieblicher Interessenvertretung, der Personalverantwortlichen oder von Teilnehmer\*innen an Arbeitsgruppen oder Fortbildungsmaßnahmen einbezogen.

Insgesamt wurden für die Erarbeitung der 25 Fallbeispiele 25 Erstgespräche mit den betrieblichen Ansprechpersonen und 56 Interviews mit 63 Personen durchgeführt, sechs Personen beantworteten Fragen schriftlich. Die Interviews wurden ganz überwiegend als Telefoninterviews geführt. Einige Gespräche fanden als Videokonferenzen statt. Die Interviews wurden protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die befragten Personen waren Führungskräfte, vielfach aus dem oberen oder mittleren Management, Vertreter\*innen aus der Personalabteilung, von Beratungs- und Beschwerdestellen (AGG-Beschwerdestelle, andere Beschwerdestellen, betriebliche Sozialberatung), aus Betriebs- und Personalvertretungen, Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragte, Frauenvertreterinnen, Personen aus der Fort- und Weiterbildung sowie externe Kooperationspartner\*innen.

Die Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen haben sehr positiv darauf reagiert, dass sie in eine Sammlung von Beispielen Guter Praxis der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aufgenommen werden. Die Auskunftsbereitschaft war groß und die Ansprache wurde als Anerkennung der bislang unternommenen Aktivitäten zur Prävention von und Intervention gegen sexuelle Belästigung verstanden und als Unterstützung der eigenen Bemühungen begrüßt.

Während sich ein Teil der Abläufe standardisieren ließ, erforderte die große Heterogenität der Beispiele mitunter die Anpassung der Analyseverfahren. Dies betraf sowohl die Vorbereitung (Interviewleitfäden anpassen und zuschicken), die Durchführung (bestimmte Tools, Dauer, Anzahl der Befragten), die Nachbereitung (Abnahmeprozesse in den Unternehmen, Namensnennung) als auch die Verfügbarmachung von Dokumenten.

Die Beispieldarstellung sollte jeweils Anregungen für einzelne Maßnahmenarten bieten und eine gezielte Information über denkbare Aktivitäten ermöglichen. Dafür war es erforderlich, einzelne Maßnahmen aus der Gesamtheit der Aktivitäten der Unternehmen herauszugreifen. Gleichzeitig muss im Blick bleiben, dass Einzelmaßnahmen allein nur wenig Wirkung entfalten können und die Einbettung der einzelnen Aktivitäten in ein Gesamtkonzept ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

## 2.5 Darstellungsmaske

Die 25 Beispiele sollten mit einer einheitlichen Darstellungsmaske für die Veröffentlichung nutzbar gemacht werden. Diese wurde in Abstimmung mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und teilweise auch deren Dienstleister für IT-Belange entwickelt.

Die Darstellungsmaske orientiert sich an einer zweistufigen Struktur aus **steckbriefartiger Kurzübersicht** jedes Beispiels und an **vertieften Informationen** zu jedem einzelnen Beispiel.

**Tabelle 2: Struktur der Beispieldarstellungen**

---

<b>Titel der Maßnahme und Name Unternehmen/Organisation</b>
<b>Kurztext zur Beschreibung der Maßnahme</b>
1. Steckbrief mit folgenden Angaben <ul style="list-style-type: none"><li>— Arbeitbertyp</li><li>— Branche</li><li>— Anzahl der Mitarbeiter*innen</li><li>— Maßnahme</li><li>— Durchführung</li><li>— Weitere Maßnahmen gegen sexuelle Belästigungen</li><li>— Kontakt</li></ul>
2. Ausführliche Beschreibung der Maßnahmen nach folgender Struktur <ul style="list-style-type: none"><li>— Einige Angaben zum Arbeitgeber</li><li>— Ausgangslage und Motivation</li><li>— Maßnahmenbeschreibung</li><li>— Stimmen aus der Praxis und Wirksamkeit</li><li>— Einbettung der Maßnahme</li><li>— Tipps für die Übertragung</li><li>— Weiterführende Materialien</li></ul>

---

Quelle: eigene Darstellung

# 3. Ergebnisse der Bedarfsabfrage und der Analyse der Gute-Praxis-Beispiele

Im folgenden Kapitel sind zum einen die Befunde der einleitenden Bedarfsabfrage bei Unternehmen, Verbänden und anderen Multiplikator\*innen dargestellt. Relevante Themen sind hier die Anlässe für Betriebe, im Themenfeld aktiv zu werden, sowie Hinweise zur Gestaltung der Beispielsammlung. Zum anderen werden Befunde zu den identifizierten und vertieft analysierten Beispielen präsentiert. Dabei wird den Fragen nachgegangen, welche Maßnahmen gefunden wurden, wie sie nach Art und Größe von Unternehmen, Arbeitsbereichen und Branchen verteilt sind und welche übergreifenden Befunde es zu Wirksamkeit, Qualität, Transfer und Adaption der Beispiele gibt.

## 3.1 Was Arbeitgeber\*innen brauchen: Befunde der Bedarfsabfrage

### 3.1.1 Anlässe und Anreize für Arbeitgeber\*innen, im Themenfeld aktiv zu werden

Die im Rahmen der Bedarfsabfrage Interviewten gaben an, dass sich viele Unternehmen noch nicht ausreichend mit Strategien zum Umgang mit sexueller Belästigung beschäftigen. Insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben würden kaum Aktivitäten gegen sexuelle Belästigung stattfinden. Hierfür werden verschiedene Gründe angenommen. Zum einen gingen Führungskräfte häufig noch davon aus, dass Beschäftigte in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation nicht von sexueller Belästigung betroffen seien. Grundsätzlich handle es sich um ein Tabuthema, die Beschäftigung damit werde eher vermieden, manchmal werde die Relevanz aber auch in Zweifel gezogen, zum Beispiel wenn betriebliche Akteur\*innen darauf verwiesen, dass Aussagen und Handlungen doch nicht „so gemeint“ seien. Vielen Betrieben seien darüber hinaus die Diskriminierungsverbote und Handlungsgebote für Arbeitgeber\*innen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) nach wie vor nicht im Detail bekannt. Die Tatsache, dass auch sexuelle Belästigung nach § 3 AGG unter den Geltungsbereich des Gesetzes fällt, sei wenigen bewusst. Zudem würden die Vorgaben des § 13 AGG zur Einrichtung von betrieblichen Beschwerdestrukturen oft nicht umgesetzt. Häufig setzten sich Betriebe und Organisationen mit dem Thema sexuelle Belästigung erst dann aktiv auseinander, wenn es zu konkreten Vorfällen von sexueller Belästigung und damit verknüpft zu negativen Folgen für das Unternehmen wie zum Beispiel Kündigungen kommt.

Aber auch externe Anreize, interne Aktivitäten und Erwägungen könnten dazu beitragen, dass Betriebe aktiv werden. Aus Sicht der Befragten sind folgende Beispiele relevant:

- **Öffentliche Debatte und allgemeine gesellschaftliche Sensibilisierung:** Als sehr förderlich für Aktivitäten in den Betrieben wird eine rege öffentliche Debatte zum Thema beschrieben, wie sie zum Beispiel im Rahmen von #metoo entstand.
- **Kampagnen und Ansprache von außen:** Einige der Befragten beschrieben, dass themenbezogene Kampagnen und Initiativen der Bundesregierung, der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, von Gewerkschaften, vom bff (make it work!) sowie von branchenspezifischen Zusammenschlüssen und Verbänden sehr hilfreich für die betriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema seien. Sie können dabei helfen, dass die Thematik sexuelle Belästigung bei der Führungsebene grundsätzlich in den Fokus rückt. Auch die hohe Bedeutung von Social Media wurde betont.
- **AGG – gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgeber\*innen:** Befragte beschrieben, dass vielfach Arbeitgeber\*innen aufgrund der Beschäftigung mit den Anforderungen des AGG das Thema sexuelle Belästigung genauer in den Blick nehmen.
- **Fürsorgepflicht, Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz:** Sexuelle Belästigung stelle eine psychische Belastung für die betroffenen Mitarbeitenden dar und könne und sollte – so argumentierten einige Befragte – daher im Kontext von Gesundheitsprävention thematisiert werden. Diese konzeptionelle Einordnung im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz und in die entsprechenden Pflichten der Arbeitgeber\*innen könne die betriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema fördern. Zum Teil wird die ILO-Konvention 190<sup>5</sup> als sinnvoller Ansatzpunkt gesehen.
- **Nutzen für Betriebe:** Eine Motivation zum Handeln entstehe auch, wenn Unternehmen erkennen, dass die Beschäftigung mit Strategien gegen sexuelle Belästigung positive Effekte wie ein insgesamt verbessertes Betriebsklima und einen geringeren Krankenstand mit sich bringen kann und somit auch unter Effizienzkriterien sowie in der Konkurrenz um die besten Fachkräfte sinnvoll sei.
- **Positives Labeling des Unternehmens:** Motivation zum Handeln könne für Arbeitgeber\*innen auch daraus erwachsen, dass sie über eine vorbildliche Bearbeitung des Themas auch positive öffentliche Aufmerksamkeit erreichen können.
- **Aktive Akteur\*innen im Unternehmen:** Veränderungen im Unternehmen seien dann am wahrscheinlichsten, wenn sich die Unternehmensleitung oder eine einflussreiche Gruppe innerhalb des Betriebs des Themas annimmt.

### 3.1.2 Zielgruppen der Beispielsammlung

Als mögliche Adressat\*innen der Beispielsammlung wurden alle Personengruppen innerhalb und außerhalb von privaten und öffentlichen Unternehmen und Organisationen genannt, die Prävention von und Intervention gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz befördern wollen. Primär sollte sich die Beispielsammlung an Akteur\*innen in Unternehmen richten, die Anstöße zur Umsetzung geben können beziehungsweise selbst damit betraut sind. Als **Zielgruppen** wurden konkret genannt:

- Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragte
- Frauenvertreterinnen
- Betriebs- und Personalvertretungen
- Personalabteilungen
- allgemein Vorgesetzte sowie die Führungsebene
- Zuständige für betriebliche Gesundheitsprävention und Arbeitsplatzsicherheit

Die Initiative der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zur Bereitstellung von Beispielen Guter Praxis wird von allen Befragten ausdrücklich begrüßt. Eine solche Sammlung könne aus Sicht der befragten Vertreter\*innen von Unternehmen Anregungen für eigene Aktivitäten bieten. Die Personalverantwortliche eines mittleren Unternehmens im Hotel- und Gaststättengewerbe erläuterte, dass insbesondere in Unternehmen mit wenig ausdifferenzierten Funktionen im Personalwesen die Auseinandersetzung mit neuen Themen arbeitsintensiv sei und immer wieder liegenbleibe, weil niemand sich explizit zuständig fühle. Solche Themen würden eher angegangen, wenn es eine gut aufbereitete Materialsammlung dazu gibt, an der man sich orientieren kann. Neben grundlegenden Informationen seien auch Beispiele, wie andere Unternehmen die Umsetzung der Maßnahmen konkret angehen, sehr hilfreich.

Von den Befragten wurden vielfach Hinweise für und Wünsche an eine solche Beispielsammlung genannt; sie sind im Folgenden aufgeführt.

### 3.1.3 Allgemeine Hinweise zur Beispielsammlung

Zunächst wurde der Wunsch nach Vielfalt geäußert. Demnach sollten in einer solchen Sammlung **möglichst viele unterschiedliche Ansätze** für verschiedene Unternehmenstypen beschrieben werden. Die Maßnahmen sollten sich möglichst auf **alle Bereiche im Unternehmen** beziehen, das heißt vom Rekrutierungsprozess bis hin zu den leitenden Positionen. Es sollte deutlich werden, in welchen Funktionsbereichen und Hierarchiestufen welche Handlungsmöglichkeiten bestehen. Dabei sollte deutlich gemacht werden, dass die Auswahl der Beispiele nicht bedeute, andere Lösungsmöglichkeiten seien weniger richtig oder sinnvoll. Es gebe unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten für bestimmte Anforderungen – zum Beispiel wie Beratungs- und Beschwerdestellen ausgestaltet werden –, eine Beispielsammlung dürfe hier nicht werten.

Wichtig ist den Befragten, dass die Beispielsammlung Informationen enthält, die eine **Übertragung der Ansätze** auf andere Betriebe ermöglichen. Entsprechend ist der Wunsch nach möglichst konkreten Hinweisen für die Umsetzung. Gewünscht wird auch, dass die Beispiele mit **Vorlagen und Materialien** hinterlegt werden. Dies können zum Beispiel Handreichungen, Dienstvereinbarungen, Fragebögen von Mitarbeiter\*innenbefragungen, Vorlagen für Aushänge am schwarzen Brett oder den internen E-Mail-Verteiler, Flyer,

Aufkleber, Fortbildungskonzepte oder der Internetauftritt sein. Wichtig sei auch, dass **Kontaktpersonen** aus den Unternehmen und Kontaktdetails genannt werden, um konkret Nachfragen stellen zu können. Dies wurde auch als wünschenswert erachtet, weil so Vernetzung möglich werde, die gerade in diesem Themenfeld wichtig sei. Informationen dazu, warum Betriebe sich für oder gegen bestimmte Ansätze entschieden haben, und zum Prozess der Einführung und Erarbeitung können für andere Betriebe motivierend und inspirierend sein.

Von den Befragten wurde das Vorhaben begrüßt, nicht die Betriebe mit ihrer Gesamtheit an Ansätzen darzustellen, sondern jeweils pro Betrieb einen konkreten Baustein zu beschreiben. Zugleich muss verdeutlicht werden, unter welchen Bedingungen diese einzelnen Bausteine ihre Wirkung entfalten können. Dementsprechend seien konkrete Hinweise bei den Beispielen notwendig, wie die jeweiligen Ansätze **mit dem Gesamtrahmen verknüpft** sein müssen.

Generell sei es im Themenfeld sexuelle Belästigung so, dass isolierte einzelne Bausteine allein wenig bewirken. Diese entfalten erst ihre Wirkung, wenn das Thema auf allen Ebenen angegangen wird und möglichst alle wesentlichen Bereiche und Akteu\*innen im Betrieb beteiligt sind. Auch sei die Unterstützung durch die Geschäftsführung unabdingbar. Auf solche und andere **Gelingsbedingungen** sollte in einem erläuternden Text zur Beispielsammlung hingewiesen werden. Angeregt wurde auch, die verschiedenen erforderlichen Bausteine einer wirksamen betrieblichen Strategie zu benennen und zu verdeutlichen, welche unterschiedlichen Rollen die verschiedenen Funktionsträger in Unternehmen spielen können und sollten.

Einige Befragten benannten auch **unverzichtbare Ansätze**, die in der Beispielsammlung notwendig vertreten sein sollten. Die Sammlung sollte demnach Beispiele für branchenspezifische und betriebsinterne Beratungs- und Beschwerdestellen, Fortbildungen/Schulungen, Kampagnen zur Information, Sensibilisierung und Enttabuisierung beinhalten ebenso wie Handlungskonzepte und Strategien zum Umgang mit Betroffenen, Maßnahmen zum Schutz und Empowerment von Auszubildenden sowie Beispiele für eine sinnvolle strukturelle Verankerung der Thematik im Betrieb. Außerdem sollten auch Beispiele enthalten sein, die einen niedrigschwelligen Zugang auch für betroffene Männer ermöglichen.

Schließlich wünschten sich Befragte, dass in der Beispielsammlung sowohl Kontaktdaten externer Stellen für die anonyme Beratung für Betroffene verzeichnet sein sollten als auch Informationen über externe Stellen, an die sich Mitarbeitende wenden können, die sich mit dem Thema auseinandersetzen wollen.

### 3.1.4 Hinweise zur Auswahl und vertiefenden Analyse der Beispiele

Einige Befragte hatten Hinweise zur Auswahl und vertiefenden Analyse der Beispiele. Sie verwiesen auf die Erfahrung, dass nicht selten trotz gut ausgearbeiteter Vorgehensweisen und sinnvoller Strukturen die Maßnahmen im betrieblichen Alltag keine oder wenig Wirkung entfalten. Ursachen dafür sind beispielsweise, dass Maßnahmen und Ansätze nicht bekannt sind, keine Handlungssicherheit bei den Schlüsselpersonen besteht, die Betriebskultur insgesamt problematisch ist oder Betroffene kein Vertrauen in die zuständigen Stellen haben. Daher sei es erforderlich, in der vertiefenden Analyse zu prüfen, wie die Kenntnis der Maßnahmen und Stellen ist, **wie die Umsetzung tatsächlich funktioniert** und ob es Informationen über Nutzung und Hinweise für Wirksamkeit gibt. Daher sollten verschiedene Funktionsträger\*innen in Unternehmen befragt werden, konkret benannt wurde der Einbezug von Mitarbeiter\*innenvertretungen.



### 3.1.5 Hinweise zur Form der Publikation und Beispielsammlung

Auch zur Form der Publikation wurden Anregungen gegeben. Von einigen Befragten wurde angeregt, die Beispielsammlung auch als **gedruckte Broschüre** herauszugeben. Dies ermögliche die direkte Weitergabe. Hier wurde auf gute Erfahrungen mit anderen Publikationen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes – beispielsweise Leitfäden für Arbeitgeber\*innen – verwiesen. Bei Schulungen, Kooperationsgesprächen und Vernetzungstreffen können solche Publikationen direkt verteilt werden, sie würden dann auch eher gelesen und es gebe die Möglichkeit, sich Notizen im Material zu machen.

Die Beispiele sollten – so eine Anforderung – **aktuell** sein und sie sollten möglichst auch aktualisiert werden. Eine Befragte regt an, dass Ergänzungen möglich sein sollten, es sollte eine lebendige Beispielsammlung sein. Eine gute Strukturierung wurde gewünscht und eine klare Fokussierung auf die Zielgruppen, beides wurde allerdings nicht genauer ausgeführt.

### 3.1.6 Hinweise zur Verbreitung der Beispiele

Einige Befragte betonten, dass es essenziell sei, im Anschluss die Beispielsammlung gut zu bewerben. Dies gelinge am besten durch eine **Kampagne**. Ein Vorschlag war, dass die Antidiskriminierungsstelle des Bundes in diesem Kontext eine Kampagne startet, die sich direkt an Arbeitgeber\*innen richtet, möglichst verknüpft mit einer Initiative zur Selbstverpflichtung der Führungskräfte (vergleiche Charta der Vielfalt). Allgemein sei für Kampagnen der Aktionstag Gewalt gegen Frauen am 25. November ein guter Aufhänger. Ein anderer Vorschlag war, gemeinsame Kampagnen mit anderen Projekten durchzuführen wie zum Beispiel dem bff-Projekt *make it work!*.<sup>6</sup> Weitere Hinweise waren, dass die Verbreitung der Beispielsammlung über Arbeitgeberverbände erfolgen sollte, über die Verteiler der Gleichstellungsbeauftragten oder als konkrete Vorschläge über das Forum „Offensive Mittelstand“ in Personalleiterschulungen der Arbeitgeberverbände.

## 3.2 Beispiele Guter Praxis gegen sexuelle Belästigung im Arbeitsleben: übergreifende Befunde der Recherche und der vertieften Analysen

Zentrales Anliegen der Studie war die Identifikation von Beispielen Guter Praxis, ihre vertiefte Analyse und die lesefreundliche, nutzer\*innenorientierte Aufbereitung für die **Homepage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes**. Die Interviews in den Betrieben und Organisationen dienten daher vor allem dem besseren Verständnis jedes einzelnen Beispiels. Eine vergleichende Analyse der Beispiele war nicht Ziel der Erhebung und hätte eine andere empirische Herangehensweise erfordert. Gleichwohl sollen hier Erfahrungen, Eindrücke und Beobachtungen aus dem Rechercheprozess zusammengetragen und die Maßnahmen zusammenfassend dargestellt werden. Ziel ist dabei, **übergreifende Entwicklungslinien sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Maßnahmen** und Aktivitäten gegen sexuelle Belästigung in Unternehmen und Organisationen zusammenzufassen und den Kontext der Auswahl genauer zu erläutern.

6 <https://www.frauen-gegen-gewalt.de/de/aktionen-themen/make-it-work.html>

### 3.2.1 Überblick und Systematisierung identifizierter Maßnahmen

Es liegen verschiedene Varianten vor, betriebliche Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung sinnvoll zu kategorisieren. Im Rahmen einer Charité-Studie wurde nach den zentralen Ansätzen Aufmerksamkeit („*watch*“), Prävention („*prevent*“) und Schutz/Intervention („*protect*“) unterschieden (Oertelt-Prigione und Jenner 2017). Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes kategorisierte in der Ausschreibung zu dieser Studie vorhandene Maßnahmen in die **Rubriken Prävention, Intervention von und Sensibilisierung** für sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Sie benannte als Zielebene von Maßnahmen a) proaktive Maßnahmen und Strategien zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, b) Information, Qualifizierung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, c) Maßnahmen der Prävention von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und d) Maßnahmen zur Intervention im Fall sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Die beschriebenen Kategorien sind nicht immer klar voneinander abgrenzbar. So gibt es beispielsweise Überschneidungen bei Maßnahmen der Sensibilisierung und Prävention, von Aktivitäten von „*watch*“ und „*prevent*“, aber auch bei proaktiven Maßnahmen und Maßnahmen der Prävention. Um solche Überschneidungen möglichst gering zu halten, werden im Folgenden die verschiedenen Maßnahmenarten differenziert nach Präventions- und Interventionsansätzen sowie übergreifenden Ansätzen vorgestellt. Des Weiteren wird dargestellt, wie die Beispiele inhaltlich gerahmt sind und welche Entwicklungslinien sich zeigen.

Nur selten wird in einem Unternehmen nur eine Maßnahmenart umgesetzt und vielfach wurde von den im Rahmen dieser Studie Befragten darauf hingewiesen, dass einzelne Maßnahmen kaum oder weit geringere Wirksamkeit entfalten können als Maßnahmenbündel oder Gesamtstrategien. Schröttle et al. halten daher „ganzheitliche Konzepte, die wirksame betriebliche und gesamtgesellschaftliche Prävention und Intervention, interne und externe Unterstützung und Stärkung für Betroffene sowie die konsequente Sanktionierung gegenüber den Verursachenden umfassen“, für erforderlich. (2019, Seite 199) Im Folgenden werden verschiedene Arten von Maßnahmen dargestellt, die jeweils Bestandteile ganzheitlicher Konzepte sein sollten.

#### 3.2.1.1 Ansätze der Prävention

Grundsätzlich ist nach Aussage vieler Akteur\*innen, mit denen im Rahmen dieser Studie gesprochen wurde, die beste Prävention gegen sexuelle Belästigung ein **Betriebsklima**, in dem die Vielfalt der Menschen geachtet und geschätzt wird, persönliche Grenzen respektiert werden und sexuelle Belästigung nicht toleriert wird. Um dies zu erreichen, werden in den Betrieben und Organisationen vielfältige Aktivitäten umgesetzt.

In **Leitbildern, Leitlinien oder Verhaltenskodizes** werden Grundsätze der Zusammenarbeit im Unternehmen oder in der Organisation beschrieben. In den analysierten Beispielen benennen diese ausdrücklich, dass sexuelle Belästigung in jeglicher Form untersagt ist und zu Konsequenzen führt. Je nach Art der Organisation werden diese Grundsätze allein für die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen oder für die Kooperation mit Zuliefer\*innen, Kund\*innen und/oder Patient\*innen formuliert. Solche Grundsätze sind regelmäßig ein wesentlicher Teil von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen sowie Dienstanweisungen.

**Fortbildungen und Schulungen** sind zentrale Maßnahmen zur Prävention von sexueller Belästigung und zugleich ein wichtiges Instrument, um Betroffene, Zeug\*innen und Zuständige zu befähigen, mit konkreten Vorfällen adäquat umzugehen. Es finden sich in den analysierten Beispielen sowohl Fortbildungen für alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche als auch solche, die sich an spezifische Gruppen von Mitarbeiter\*innen richten, wie zum Beispiel betriebliche Vorgesetzte, Auszubildende, Personalverantwortliche, Betriebsrät\*innen, Ausbildungs-, Schwerbehinderten- oder Frauenbeauftragte. Die Inhalte und Methoden der Fortbildungen und Schulungen variieren. In den Fortbildungen geht es immer um Informationen über

sexuelle Belästigung, die rechtlichen Grundlagen und die im Betrieb gültigen Verfahren und Ansprechpersonen; die Sensibilisierung der Teilnehmenden und die Entwicklung von Handlungskompetenz wird angestrebt. In den Fortbildungen für Führungskräfte werden darüber hinaus deren spezifische Verantwortung und Aufgaben im Umgang mit konkreten Vorfällen thematisiert. Die Fortbildungen werden teilweise intern durchgeführt, teilweise auch allein oder unterstützt durch externe Expert\*innen, zum Beispiel aus Fachberatungsstellen gegen sexualisierte Gewalt. Fortbildungen und Schulungen sind unterschiedlich umfangreich, sie reichen von viertägigen Intensivfortbildungen bis zu 45-minütigen Kurzformaten, neben Präsenzformaten gibt es webbasierte Schulungen. Die Teilnahme ist teils verpflichtend, teils freiwillig. Vereinzelt wurde auch über **Selbstbehauptungs- und -verteidigungskurse** berichtet.

In allen untersuchten Betrieben und Organisationen wurden **Informations- und Sensibilisierungsaktivitäten** durchgeführt. Die Bandbreite der Aktivitäten ist groß, sie reicht von der Entwicklung und Verbreitung von Informationsbroschüren, Flyern und Informationen im Intranet, über Aufkleberaktionen, Filme bis hin zu umfassenden Kampagnen mit verschiedenen Komponenten, die sich an die betriebliche oder eine allgemeine Öffentlichkeit richten. Inhaltlich geht es zum einen um die Kommunikation der betrieblichen Haltung und Aktivitäten zu sexueller Belästigung und zum anderen um die Verbreitung von Informationen über die Problematik und eine allgemeine Sensibilisierung dafür. Wesentliches Ziel ist, sexuelle Belästigung besprechbar zu machen und Debatten über grenzverletzendes Verhalten anzuregen. Die im Rahmen der Studie analysierten Broschüren unterscheiden sich je nach Branche und Betrieb im Hinblick auf Umfang, Inhalt und Zielgruppen und sind zielgruppengerecht unterschiedlich aufbereitet, zum Beispiel in leichter Sprache oder als Druckversion beziehungsweise nur online verfügbar. So gibt es kurze Flyer mit grundlegenden Informationen, Broschüren mit allen Rechtsgrundlagen und Beispielen aus der Rechtsprechung sowie Broschüren, die gründlich alle Formen und Konstellationen grenzüberschreitenden Verhaltens im Kontext des spezifischen Arbeitsfeldes der Organisation analysieren. Wiederum andere wählen eine eher emotionale Ansprache, um Betroffenen Mut zu machen, sich gegen sexuelle Belästigung zur Wehr zu setzen. Vielfach stehen der innerbetriebliche Beschwerde- und Beratungsverlauf und die Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten im Vordergrund. Einige Broschüren und Flyer thematisieren ausschließlich sexuelle Belästigung, in anderen Publikationen wird die Thematik in einem übergreifenden thematischen Rahmen behandelt, zum Beispiel Diskriminierung oder partnerschaftliches Verhalten. Den meisten Ansätzen gemein ist der Versuch, sexuelle Belästigung zu enttabuisieren und deutlich zu machen, dass es ein ernstes Problem ist, mit dessen Auswirkungen niemand allein gelassen werden soll. In solchen Materialien sind stets Ansprechpersonen, interne und externe Beratungsstellen genannt, an die sich jede\*r im Falle von Vorfällen von sexueller Belästigung wenden kann.

Neben der Sensibilisierung und Information dient die **Thematisierung von sexueller Belästigung in regulären oder außerordentlichen Dienstbesprechungen oder Betriebsversammlungen** dem Austausch in den Unternehmen. Teilweise finden sich Unternehmen und Organisationen, in denen die Leitung selbst in Dienstbesprechungen in einem regelmäßigen Abstand auf sexuelle Belästigung zu sprechen kommt. In anderen Organisationen sind es die Gleichstellungsbeauftragten oder Beauftragte für Chancengleichheit, die Versammlungen einberufen oder das Thema auf regulären Sitzungen aufgreifen. Auch Betriebs- oder Personalrät\*innen greifen die Problematik in Versammlungen auf. Gerade nach der #metoo-Debatte hat es vor allem auch in vielen Kultur- oder Medieneinrichtungen eine Serie von Veranstaltungen gegeben, in denen die Situation im eigenen Haus oder der eigenen Branche gemeinsam reflektiert und bearbeitet wurde.

Ebenfalls als Präventionsangebote angesehen werden können **Mitarbeiter\*innenbefragungen, Gefährdungsbeurteilungen oder Risikoassessments**. Sie ermöglichen eine Einschätzung, wie häufig Beschäftigte mit Vorfällen konfrontiert sind und unter den Folgen zu leiden haben und welche Angebote genutzt werden. So können sie eine gute Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung von Gegenmaßnahmen bilden. Eine differenzierte Auswertung eröffnet die Möglichkeit, mit spezifischen Interventionen in Unternehmens-

bereichen mit höheren Fallzahlen aktiv zu werden. Zudem dienen solche Befragungen auch zur Sensibilisierung. Regelmäßig durchgeführt, tragen sie dazu bei, dass sexuelle Belästigung als reale Gefahr präsent bleibt.

Einige Unternehmen und Organisationen erlassen **spezielle Schutzvorschriften** zur Vermeidung von Fällen sexueller Belästigung oder sexuellen Missbrauchs, wie zum Beispiel als Einstellungsvoraussetzung die Vorlage eines erweiterten Führungszeugnisses oder das Verbot, mit minderjährigen Kindern in einer Einrichtung allein in einem Raum zu sein.

### 3.2.1.2 Ansätze der Intervention

Als Ansätze zur Intervention werden alle Maßnahmen gefasst, die für die **Reaktion auf konkrete Vorfälle** konzipiert wurden. Befragte betonten dabei immer wieder, dass gute Interventionsprozesse und -strukturen auch eine präventive Funktion haben, indem sie auf Belästiger abschreckend wirken, Betroffene für die Gegenwehr stärken und zukünftige Fälle unter anderem durch Sanktionen verhindern. Ansätze zur Intervention umfassen alle Maßnahmen, die der Beratung von Betroffenen, dem Verfolgen von Vorfällen, der Sachverhaltsklärung und der Bearbeitung von Beschwerden dienen. Dazu gehört auch die Festlegung von Zuständigkeiten, Verfahrensabläufen und Sanktionsformen. Maßnahmen unterscheiden sich danach, ob sie sich auf die Binnenverhältnisse zwischen Beschäftigten beziehungsweise zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter\*innen beziehen oder auch auf Vorfälle im Verhältnis zu Auftraggeber\*innen, Kund\*innen oder Patient\*innen.

Die **Beratung und Unterstützung von Betroffenen** als von einer offiziellen Beschwerde unabhängige Option ist vielfach eine zentrale Maßnahme in den Organisationen. Dies hat den Hintergrund, dass die Hemmschwelle, ein offizielles Beschwerdeverfahren einzuleiten, für Betroffene besonders groß ist. Betroffene sind häufig unsicher, wie sie einen Vorfall bewerten sollen, sie haben Angst vor persönlichen und beruflichen Konsequenzen und der Reaktion von Kolleg\*innen und Vorgesetzten und davor, für den Vorfall verantwortlich gemacht zu werden. Außerdem fürchten sie, den Belastungen eines Verfahrens nicht gewachsen zu sein. Hier decken sich die Befunde dieser Studie mit den Ergebnissen von Schröttle et al. (2019, Seite 119 ff.). Die Niedrigschwelligkeit und Vertraulichkeit der Stelle wird als wesentlich beschrieben, auch die Unabhängigkeit vom eigenen Arbeitsbereich. Die Beratungsangebote können entweder intern oder extern organisiert sein. Vielfach werden ohnehin etablierte Vertrauens- oder Ansprechpersonen dafür genutzt. Größere Unternehmen und Organisationen können leichter eine eigene Beratungsstelle oder eine Ansprechperson (zum Beispiel Gleichstellungs- oder Chancengleichheitsbeauftragte, Vertrauenspersonen, Ombudspersonen, betriebliche Gesundheits- oder Sozialberatung) benennen. Gerade für kleinere Unternehmen oder Einrichtungen ist das kaum leistbar. Sie haben vereinzelt konkrete Vereinbarungen mit externen Beratungsstellen, zum Beispiel spezialisierten Fachstellen zum Thema häusliche oder sexualisierte Gewalt. Einige große Unternehmen und Organisationen beauftragen externe Firmen mit der Umsetzung von Gesundheits- und Sozialberatung. Eine Besonderheit ist die branchenspezifische Beratungsstelle Themis, die für eine Vielzahl von Einrichtungen aus dem Kultur- und Mediensektor ihre Dienste anbietet. Sie berät Betroffene und begleitet und unterstützt im Falle einer Beschwerde. Beratungsangebote richten sich nicht nur an Betroffene, sondern auch an Führungskräfte und andere, die solche Vorfälle miterleben oder davon erfahren. Die Beratungsangebote unterstützen beim sachgerechten Umgang mit Vorfällen, wenn Betroffene formale Beschwerdeverfahren einleiten wollen, und mit Fällen, in denen dies nicht gewünscht wird.

Ein zweiter wichtiger Maßnahmentypus gegen sexuelle Belästigung im Bereich Intervention ist das **formalisierte Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG**. Hier legen die Arbeitgeber\*innen fest, bei welcher Stelle formale Beschwerden eingereicht werden können, wie diese dokumentiert werden und welche Prozesse im Anschluss durchgeführt werden, um den Vorfall zu untersuchen und Konsequenzen zu beschließen.

Welche Stellen jeweils zuständig sind, hängt von den Unternehmen oder Organisationen ab. Dies können eigene AGG-Beschwerdestellen einrichten, oder aber andere betriebliche Akteur\*innen als Beschwerde-stelle nach § 13 AGG benennen, zum Beispiel Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Justiziar, Personalabteilungen, Betriebsrät\*innen und so weiter. In vielen Beispielen sind die für die AGG-Beschwerde zuständigen Personen nicht identisch mit den internen betrieblichen Beratungsstrukturen. Deren Berater\*innen leiten dann erst den Fall an diese weiter, wenn die Betroffene eine offizielle Beschwerde einlegen will.

Alle Beschwerdeverfahren können aber nur wirken, wenn am Ende bei einer Bestätigung eines Vorwurfs sexueller Belästigung ein konkreter **Sanktionsmechanismus** steht. Hier wird zum Beispiel festgelegt, wer für das Verhängen von Sanktionen im jeweiligen Fall zuständig ist. In der Praxis gibt es eine große Varianz von möglichen Konsequenzen abhängig von der jeweiligen Fallkonstellation. Mögliche Konsequenzen reichen von Ermahnungen, Entschuldigungen für ein Verhalten, über die Umsetzung von Mitarbeiter\*innen bis hin zur Kündigung der Täter\*innen.

### 3.2.1.3 Übergreifende Maßnahmen

Manche der in der Beispielsammlung beschriebenen Maßnahmen dienen sowohl der Prävention als auch der Intervention, manche betreffen die innerbetriebliche Verankerung sowie Methoden der Erarbeitung und Überprüfung aller Maßnahmen und Strukturen. Dazu gehören **die Etablierung von Zuständigkeiten** für den betrieblichen Umgang mit sexueller Belästigung im Unternehmen und die Einbindung von allen relevanten Unternehmensteilen. Ebenfalls übergreifend legen **Dienst- oder Betriebsvereinbarungen** sowie **Dienstanweisungen** Maßnahmen in beiden Bereichen fest. Auch die Verankerung von Maßnahmen im **Qualitätsmanagement**, in **Auditierungsverfahren** und der Einsatz von **Verfahren der Evaluierung** und Optimierung bestehender Maßnahmen beziehen sich sowohl auf präventive Ansätze wie auf Interventionen. Der Austausch mit anderen Betrieben in **Netzwerken**, **übergreifende Koordinierungsstellen** und **externe Fachstellen** sind Möglichkeiten, durch Kooperation und externe Expertise die Arbeit der Betriebe zu verbessern.

### 3.2.1.4 Entwicklungslinien und wesentliche Impulse

Bei der Recherche nach Guten Beispielen zeigte sich, dass sich manche Maßnahmen sehr ähneln und Dokumente zum Teil wortgleich formuliert sind. Gründe hierfür sind zum einen Impulse aus sehr **öffentlichkeitswirksamen gesellschaftlichen Debatten**, zum anderen Anregungen, die zum Beispiel über die Sozialpartner oder aufgrund von eingeführten Gesetzen oder Richtlinien gegeben wurden. Diese Entwicklungslinien und Einflüsse wirken auf Arbeitgeber\*innen gleichermaßen und können dazu führen, dass in bestimmten Branchen oder bestimmten Organisationsformen häufig ähnliche Maßnahmen ergriffen wurden.

Ein Beispiel hierfür sind die Betriebsvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz. Die Volkswagen AG verabschiedete im Jahr 1996 eine der ersten Betriebsvereinbarungen, die drei Aspekte von Diskriminierung in einer Vereinbarung thematisierte: Mobbing, sexuelle Belästigung und Fremdenfeindlichkeit. Sie diente in den folgenden Jahren vielen anderen Unternehmen und Verwaltungen als Vorlage (Keschkes 2006, Seite 32) und wurde insbesondere in der Industrie – stark verbreitet durch die IG Metall und den DGB – häufig aufgegriffen.

In anderen Kontexten gibt es andere **Vorbilder**. So war die TU Berlin im Jahr 1999 eine der ersten Universitäten, die eine Richtlinie zum Schutz vor sexueller Diskriminierung, Belästigung und Gewalt verabschiedet hat. Unter dieser Überschrift gibt es heute zahlreiche Richtlinien an anderen Hochschulen, sie orientieren sich inhaltlich vielfach am Beispiel der TU Berlin (vergleiche Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020b, Seite 26 ff.).



Im **Krankenhaus- beziehungsweise Pflegekontext** ist ein Aspekt von sexueller Belästigung wichtig, der in anderen Vereinbarungen keine Rolle spielte: das Verhältnis zwischen Personal und Patient\*innen beziehungsweise zu Pflegenden. Die Studie an der Charité<sup>7</sup> war die erste umfassende Datenerhebung zur Thematik an einer deutschsprachigen Universitätsklinik. Auf dieser Grundlage wurde eine Richtlinie erarbeitet, die vielen anderen Krankenhäusern als Modell dient.

Aus dem **Diskurs über sexuellen Missbrauch** an Kindern und Jugendlichen sind Vorgaben und Empfehlungen für Schutzkonzepte für Organisationen entstanden, in denen mit Schutzbefohlenen gearbeitet wird, zum Beispiel im Gesundheitsbereich. Schutzkonzepte wurden zum Teil im Hinblick auf sexuelle Grenzverletzungen insgesamt konzipiert und schlossen damit auch sexuelle Belästigung ein (vergleiche Pooch et al. 2018). Als Folge der Fälle sexuellen Missbrauchs im kirchlichen Kontext entstand die von der deutschen Bischofskonferenz beschlossene Rahmenordnung zur Prävention von sexualisierter Gewalt an Minderjährigen und Schutz- oder hilfebedürftigen Erwachsenen, die wesentliche Impulse für die Initiierung von Maßnahmen in Einrichtungen in Trägerschaft der katholischen Kirche gab (vergleiche Bischofskonferenz 2018).

Parallel und ebenfalls im Kontext der Debatten über professionellen Machtmissbrauch gegenüber schutzbedürftigen Menschen entwickelten sich Anforderungen an Einrichtungen, die mit Menschen mit Behinderungen arbeiten. In **Schutzkonzepten** arbeiten diese aus, wie Bewohner\*innen oder Nutzer\*innen – insbesondere mit kognitiven Einschränkungen – vor sexuellen Übergriffen geschützt werden können. In diesem Zusammenhang werden, wie auch in Einrichtungen der Altenhilfe, Fragen des grundsätzlichen Umgangs mit Sexualität und der sexuellen Selbstbestimmung in stationären Institutionen mit bearbeitet und auch sexuelle Grenzüberschreitungen in anderen Konstellationen thematisiert. In solchen Einrichtungen werden dann zum Teil sexualpädagogische Konzepte entwickelt, in denen auch die Grenze zur sexuellen Belästigung abgesteckt und Möglichkeiten zu Beschwerden erläutert werden.

Die vorgefundenen Beispiele zeichnet ganz überwiegend aus, dass die Maßnahmen *in den* Unternehmen und Organisationen und ausschließlich für diese entwickelt wurden. Nur eines der vorgestellten Beispiele arbeitet **branchenspezifisch und überbetrieblich**. In der Kultur- und Medienbranche entstand im Kontext der #metoo-Debatte ein Zusammenschluss von Organisationen, die sich gemeinsam gegen sexuelle Belästigung positionieren und Aktivitäten bündeln. Verschiedene Branchenverbände gründeten mit staatlicher Unterstützung die betriebsübergreifende Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung Themis, die für alle beteiligten Organisationen anonyme Beratungen für Betroffene anbietet, die Unternehmen und Organisationen berät und unterstützt und in Publikationen und Fortbildungen Fachwissen vermittelt. Der Deutsche Bühnenverein entwickelte darüber hinaus einen wertebasierten Verhaltenskodex für Theater und Orchester zur Prävention von sexuellen Übergriffen und Machtmissbrauch, der inzwischen an Spielstätten eingeführt wurde. Der Wertekodex soll dazu beitragen, dass sich die einzelnen Akteur\*innen in den unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen aktiv mit der Problematik auseinandersetzen. Aber auch über den Kulturbereich hinaus hat die gesellschaftliche #metoo-Debatte einen enormen Schub ausgelöst, der viele Einrichtungen und Unternehmen dazu bewogen hat, über den eigenen Umgang mit sexueller Belästigung nachzudenken.

Maßgeblichen Einfluss auf die Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung hatte auch die **Einführung des AGG** im Jahr 2006. Die rechtliche Verpflichtung der Unternehmen zur Etablierung von Ansprechpersonen, Beschwerdeverfahren und Präventionsmaßnahmen führte dazu, dass Arbeitgeber\*innen auf Vorbilder zurückgriffen und andernorts vorhandene Arbeitshilfen und Leitfäden gerne auch für die Ausarbeitung der eigenen Maßnahmen nutzten.

7 [https://frauenbeauftragte.charite.de/projekte/watch\\_protect\\_prevent/wpp\\_studie/publikationen/](https://frauenbeauftragte.charite.de/projekte/watch_protect_prevent/wpp_studie/publikationen/)

Auch die zunehmende **Einführung von Diversity-Konzepten** in Unternehmen gibt Impulse, zum Beispiel auf die Berücksichtigung von Formen sexueller Belästigung gegenüber LGBTIQ\*.

In jüngerer Zeit kommen Impulse für die Entwicklung von Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung aus dem **Arbeitsschutz**. In der Folge wird sexuelle Belästigung im Rahmen von Gefährdungsbeurteilung und Risikoanalyse vermehrt mit berücksichtigt. 2013 wurde im Arbeitsschutzgesetz die Verpflichtung zur Berücksichtigung von psychischen Belastungen aufgenommen, sodass Unternehmen in Gefährdungsanalysen nicht nur körperliche, sondern auch psychische Gefahren und hier zum Teil auch sexuelle Belästigung mit einbeziehen.<sup>8</sup> Auch im Zuge der Einführung von Bedrohungsmanagement werden Vorfälle sexueller Belästigung adressiert.

Durch die Darstellung dieser Entwicklungslinien soll verdeutlicht werden, dass die unterschiedlichen Maßnahmen jeweils auch in ihrem eigenen Kontext betrachtet werden müssen. Ihre spezifische Ausgestaltung hat viel damit zu tun, wie sich Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung in den unterschiedlichen Branchen entwickelt haben, welche unterschiedlichen Anforderungen es in den Branchen gibt und mit welchen Maßnahmen zuerst gute Erfahrungen gemacht werden konnten.

Entsprechend den skizzierten Entwicklungslinien wird das Thema sexuelle Belästigung in den untersuchten Unternehmen und Organisationen inhaltlich ganz unterschiedlich eingebettet – auch wenn für alle Unternehmen zutrifft, dass sie Vorkehrungen nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) treffen müssen, um ausreichenden Schutz vor jeglicher Form von Diskriminierung – und damit auch von sexueller Belästigung – zu bieten. Hierzu gehören vorbeugende Maßnahmen, durchsetzende Maßnahmen bei Verstößen und die Einrichtung von geeigneten Beschwerdestrukturen.

### 3.2.1.5 Inhaltlicher Rahmen der Aktivitäten

In unseren Recherchen zeigte sich dementsprechend, dass Unternehmen ihre Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung unter ganz verschiedenen Überschriften und inhaltlichen Konzepten einordnen und durchführen, zum Beispiel gerahmt von Themen wie Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, Gleichstellung, Gesundheitsschutz oder faires Verhalten und Kollegialität. Vom **thematischen Rahmen** ist auch abhängig, ob sexuelle Belästigung als einziges Thema adressiert wird oder ob es im Kontext zu anderen Themen steht. Dies führt zu unterschiedlichen organisatorischen Anbindungen in den Unternehmen, die sich über die Zeit auch verändern können.

#### — AGG und Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds

In einigen Unternehmen werden Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung primär oder ausschließlich im Kontext der Umsetzung des AGG durchgeführt. Sie führten zum Beispiel eine AGG-Beschwerdestelle ein, informieren ihre Beschäftigten über unzulässige Diskriminierungen, welche Benachteiligungsverbote und Schutzvorschriften es gibt, und führen Fortbildungen über Rechte und Pflichten nach AGG und zur Sensibilisierung durch. Die Motivation zur Einführung von Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung wird hier primär aus dem gesetzlichen Auftrag gezogen.

<sup>8</sup> Einen weiteren Impuls für diesen inhaltlichen Rahmen könnte auch die ILO-Konvention 190 gegen Gewalt und Belästigung bewirken, die Deutschland allerdings noch nicht ratifiziert hat. Nach einer Ratifizierung wäre auch auf diesem Wege eine Verpflichtung zum Schutz vor sexueller Belästigung und Gewalt im Arbeitsleben vorgeschrieben, die deutlich machen würde, dass sich alle dem Thema annehmen müssen.

## — Gleichstellung/Frauenförderung und Kampf gegen Sexismus und Gewalt gegen Frauen

Die ersten Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung entstanden im Kontext der feministischen Auseinandersetzung mit männlichem Machtmissbrauch und Gewalt gegen Frauen. In dieser Perspektive ist entscheidend, dass sexuelle Belästigung zum größten Teil Frauen betrifft, sie wird als eine Form der Benachteiligung und Herabsetzung von und Gewalt gegen Frauen und als Ausdruck von Sexismus gesehen. Im Zuge der Institutionalisierung der Gleichstellungspolitik und Frauenförderung und im Rahmen des Gender-Mainstreaming-Ansatzes wurden diese Ansätze strukturell verankert. So sind auch in Landesgleichstellungsgesetzen Zuständigkeit und Aufgaben bezüglich der Entgegennahme von Beschwerden und die Beratung bei Fällen sexueller Belästigung geregelt (zum Beispiel LGG Berlin). Insbesondere in Kommunen und Universitäten, aber auch in einzelnen Unternehmen ist die Koordination für Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung auch bei den Beauftragten für Chancengleichheit oder Gleichstellung beziehungsweise Frauenbeauftragten angesiedelt.

Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sexuelle Belästigung als Ausdruck von gesellschaftlichen Machtverhältnissen verstanden wird. Dementsprechend werden die Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung nicht in erster Linie als Aktivitäten zum Abbau von Diskriminierung allgemein gerahmt, sondern primär als Beitrag zum Abbau von Sexismus und einem Wandel des Geschlechterverhältnisses (vergleiche dazu auch Schröttle et al. 2019, Seite 208). Der Kontext der Maßnahmen wird hier also deutlich breiter gefasst. Grundannahme ist hier, dass gesellschaftliche Machtverhältnisse und sexistische Einstellungen verändert werden müssen, um grundlegend etwas gegen sexuelle Belästigung und sexualisierte Gewalt tun zu können.

Teilweise wird sexuelle Belästigung auch im thematischen Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verortet.

## — Sexueller Missbrauch von Schutzbefohlenen

Für Maßnahmen von kirchlichen Trägern ist der inhaltliche Rahmen der Aktivitäten die Prävention von sexuellem Missbrauch von Schutzbefohlenen. Aber auch von anderen Trägern werden sexuelle Übergriffe gegenüber Kindern und sexuelle Belästigung im Arbeitsleben inhaltlich zusammengedacht und gemeinsam bearbeitet.

## — Diversity-Maßnahmen

Seit den 2000er-Jahren sind in vielen Unternehmen und Organisationen Konzepte des Diversity-Managements eingeführt worden. Unter diesen Begriff fallen sehr viele unterschiedliche Ansätze, die von einer notwendigen veränderten Ausrichtung von Unternehmenspraktiken auf vielfältige Kund\*innen ausgehen und bis hin zur Entwicklung explizit antidiskriminatorischer Konzepten reichen. Insbesondere in den Unternehmen, die Genderaspekte im Rahmen des Diversity-Managements betonen, werden häufig auch Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung innerhalb dieses inhaltlichen Rahmens umgesetzt.

## — Gutes Betriebsklima

Ein weiteres inhaltliches Dach, unter dem Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung initiiert und umgesetzt werden, ist, dass durch ein gutes Betriebsklima ein produktiveres Arbeitsumfeld geschaffen wird und so die Unternehmensziele besser erreicht werden können. In einem solchen guten Betriebsklima ist kein Platz für sexuelle Belästigung. In diesem inhaltlichen Rahmen standen die



ersten Betriebsvereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten, aber auch Teile der Diversity-Konzepte weisen Überschneidungen dazu auf. Als Grundlage für ein gutes Betriebsklima wird ein benachteiligungsfreies Arbeitsumfeld angesehen, das einen guten Schutz vor Mobbing und Machtmissbrauch darstellt. Auch Ansätze des Konfliktmanagements und der Mediation lassen sich hier zuordnen.

#### — Arbeits-, Gesundheitsschutz und Gefährdungsmanagement

In engem Zusammenhang mit den Ansätzen zur Gewährleistung eines guten Betriebsklimas stehen Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes und des Gefährdungsmanagements entwickelt wurden. Sexuelle Belästigung wird hier als Bedrohung und psychische Belastung gesehen, die Betroffene krank machen kann. Unternehmen sehen daher den Bedarf, für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu sorgen.

#### — Schutz vor Gewalt und Bedrohungsmanagement

Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung werden zum Teil auch im Rahmen von Aktivitäten von Unternehmen zum Schutz der Beschäftigten umgesetzt. Hier werden stärker auch Bedrohungen durch nicht unternehmensinterne Personen in den Fokus genommen, teilweise beziehen sich die Ansätze auch auf private Risikokonstellationen wie häusliche Gewalt und Stalking. Mit Risikoanalysen und unmittelbaren Interventionen einerseits und präventiven Ansätzen zur Erhöhung der Sicherheit andererseits wird hier versucht, Vorfälle und Eskalationen zu verhindern und Beschäftigten Handlungssicherheit zu verschaffen.

#### — Compliance

Teilweise wird sexuelle Belästigung auch als eine von vielen Formen von unethischem Verhalten begriffen, die einem Unternehmen insgesamt schaden und durch Compliance-Regelungen und -Maßnahmen bekämpft werden sollen. Ziel ist eine Unternehmenskultur, in der kriminelle und unethische Verhaltensweisen insgesamt nicht toleriert werden und alle im Unternehmen diesbezügliche Verstöße offen ansprechen und berichten.

## 3.2.2 Verteilung der Ansätze nach Art und Größe von Unternehmen, Arbeitsbereichen und Branchen

Im Zuge der Recherche wurden etwa 120 Beispiele aus Unternehmen und Organisationen identifiziert. Damit lag eine gute Basis für die Auswahl der 25 Beispiele vor. Allerdings konnten aus bestimmten Branchen und – damit zum Teil verknüpft – **von kleineren Unternehmen keine Beispiele** gefunden werden. Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiter\*innen und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter\*innen verfügen über eine nur geringfügig ausdifferenzierte Unternehmensstruktur. Differenzierte Zuständigkeiten im Personalwesen und Mitarbeiter\*innenvertretungen sind aber häufig die Voraussetzungen für die Entwicklung von Maßnahmen. Nahezu alle identifizierten Beispiele erfordern ein Mindestmaß an Unternehmensstruktur. Die einzige Ausnahme ist hier der branchenspezifische und einrichtungsübergreifende Ansatz von Themis.

In Klein- und Kleinstbetrieben können zwar auch ohne formalisierte Verfahren ein gutes Betriebsklima, ein respektvoller Umgang zwischen allen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften und eine vorbildliche Haltung gegen sexuelle Belästigung herrschen; vorausgesetzt werden kann dies jedoch nicht. Als **Forschungsbedarf** zeichnet sich daher die Frage ab, wie in Kleinst- und Kleinbetrieben mit Fällen sexueller

Belästigung umgegangen wird und welche Möglichkeiten der Prävention und Intervention hier möglich wären – auch unter Prüfung des Potenzials einrichtungsübergreifender Ansätze.

Nicht in der Beispielsammlung repräsentiert sind **Handwerksunternehmen, der Einzelhandel sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe**. Expert\*innen beschrieben, dass in diesen Bereichen aufgrund der Betriebsstrukturen auch kaum oder keine gezielten Aktivitäten zum Thema stattfinden. Zugleich kann auch die aktuelle Coronapandemie die Bereitschaft zur Beteiligung an einer solchen Studie deutlich verringert haben. Zwei der im Zuge der Bedarfsabfrage interviewten Expert\*innen beschrieben auch für diese Bereiche Handlungsbedarf. Sie regten modellhafte Vorhaben in Kooperation mit Handwerksbetrieben und Betrieben aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe an, um Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung erproben zu können. Das Interesse von Handwerkskammer und Sozialpartnern an diesbezüglichen Befunden ist groß, die Bereitschaft zur Beteiligung und Weiterverbreitung von Befunden besteht.

Auch andere Branchen müssen als „**blinde Flecken**“ gelten. Trotz wiederholter Anfragen gelang es im Zuge der Recherche nicht, Informationen über Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung bei der Bundeswehr zu bekommen. Auch aus Einrichtungen schulischer und frühkindlicher Bildung wurden keine Beispiele identifiziert. Ebenfalls keine Beispiele liegen aus dem Baugewerbe und der Land- und Forstwirtschaft vor.

Die im Rahmen der Recherche identifizierten Beispiele kamen trotz dieser Einschränkungen aus einem großen Spektrum von Branchen. Mit großem Abstand die meisten Beispiele kamen aus dem öffentlichen Dienst, sowohl aus der Bundes- als auch den Landesverwaltungen, genauso wie aus Kommunen. Ebenfalls stark vertreten waren Universitäten und (Universitäts-)Kliniken. Circa ein Drittel der Beispiele entfiel auf Organisationen aus diesen Bereichen. Relativ stark vertreten waren auch Einrichtungen aus dem Bereich Theater und Film mit insgesamt neun Beispielen. Jeweils im einstelligen Bereich war die Anzahl von Beispielen aus

- Banken
- Dienstleistungen
- Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen
- Industrie
- Jobcenter
- Pflegeeinrichtungen
- Polizei
- Rundfunk
- Sozialwirtschaft
- Unternehmensberatung
- Verkehrsbetriebe
- Verlage
- Versicherungen
- Wohlfahrtsverbände
- Zeitungen

Insgesamt deutlich seltener vertreten als Organisationen und Betriebe aus dem öffentlichen Sektor sind privatwirtschaftliche Unternehmen. Generell kann davon ausgegangen werden, dass durch die pandemiebedingten Belastungen die Beteiligungsbereitschaft von Unternehmen und Organisationen reduziert war.

### 3.2.3 Liste der 25 ausgewählten Beispiele

In der folgenden Tabelle sind die 25 ausgewählten Beispielunternehmen mit Angaben zur Art der Maßnahme, zum Arbeitgebertyp und der Branche aufgeführt.

**Tabelle 3: Ausgewählte Beispiele**

Beispiel	Art der Maßnahme	Arbeitgeber*innentyp	Branche
Alexianer St. Hedwig-Kliniken Berlin GmbH	Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen, Schulungen	Gemeinnützige Organisationen	Gesundheitsversorgung
Bayer Vital GmbH	Sensibilisierungsmaßnahmen	Private Unternehmen	Industrie
Berliner Stadtreinigung	Flyer	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Abfallentsorgung
Berliner Verkehrsbetriebe	AG Fallbegleitung	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Verkehr
Capgemini	Maßnahmen im Rahmen eines Auditierungsverfahrens	Private Unternehmen	Unternehmensberatung
Caritasverband für die Region Eifel e. V.	Präventionsbeauftragte	Gemeinnützige Organisationen	Wohlfahrtspflege
Charité Universitätsmedizin Berlin	Verfahrensablauf	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Gesundheitsversorgung, Wissenschaft und Lehre
Deutsche Bahn AG	Ombudsstelle, Governance-Funktion	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Verkehr
Deutsche Bank	Interne Beratungs-, Konfliktlösungs- und Beschwerdefunktion	Private Unternehmen	Finanzdienstleistungen und Versicherungen
Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar	Verhaltensgrundsätze und Betriebsvereinbarung	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Kunst und Kultur
Deutsche Telekom AG	Team für personelle Sicherheit mit Bedrohungsmanagement und Prävention	Private Unternehmen	Telekommunikation
Die Lufthansa Group	Evaluation und Überarbeitung bestehender Strukturen	Private Unternehmen	Verkehr
Duale Hochschule Baden-Württemberg – Standort Stuttgart	Handlungsleitfaden, weitere Materialien	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Wissenschaft und Lehre

Fortsetzung Tabelle 3: Ausgewählte Beispiele

Beispiel	Art der Maßnahme	Arbeitgeber*innentyp	Branche
Integrationswerkstätten Oberschwaben gGmbH	Handlungsleitfaden leichte Sprache	Gemeinnützige Organisationen	Wohlfahrtspflege
Landeshauptstadt München	Zentrale Beschwerde- stelle	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Öffentliche Verwaltung
Landkreis Darmstadt- Dieburg	Umfassendes Konzept zur Prävention und Intervention mit Dienstvereinbarung und Fortbildungen	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Öffentliche Verwaltung
Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integra- tion und Verbraucher- schutz Rheinland-Pfalz	Kampagne, Minister- ratsvorlage, interminis- terielle Arbeitsgruppe	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Öffentliche Verwaltung
Norddeutscher Rundfunk	Befragung aller Mitarbeiter*innen	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Rundfunkwesen
Raytheon Anschütz	Gefährdungsbeurteilung	Private Unternehmen	Industrie
Themis. Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästi- gung und Gewalt e. V.	Externe Beratungsstelle	Gemeinnützige Organisationen	Kunst und Kultur
TU Berlin	Sensibilisierungs- maßnahmen	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Wissenschaft und Lehre
UFA	Sensibilisierungs- und Präventionsarbeit	Private Unternehmen	Kunst und Kultur
Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder	Schriftliches Informationsmaterial	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Finanzdienstleistungen und Versicherungen
Volkswagen AG	Betriebsvereinbarung und Informations- broschüre	Private Unternehmen	Industrie
Zentrale Polizeidirektion Niedersachsen	Internes Beratungs- angebot, Fortbildungen	Öffentliche Betriebe und Verwaltungen	Öffentliche Sicherheit und Ordnung

Quelle: eigene Darstellung

### 3.2.4 Übergreifende Befunde zur Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit der Beispiele

Im Rahmen dieser Studie konnte die Wirksamkeit der vorgefundenen Beispiele nicht überprüft werden. Als Mindestanforderung war lediglich formuliert, dass Hinweise auf Wirksamkeit vorliegen sollten (vergleiche 2.3.1). Eine systematische Qualitätsprüfung wurde nicht vorgenommen. Auch andere Wirksamkeitsanalysen von Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung oder Wettbewerbe zur Auszeichnung von Best-Practice-Beispielen im Themenfeld sexuelle Belästigung sind den Autor\*innen nicht bekannt.

In der vertieften Analyse der Fallbeispiele wurde geprüft, ob die **Wirksamkeit der Maßnahmen plausibel** ist – mit positivem Ergebnis. Diese Plausibilität ergibt sich aus den Einschätzungen der Forscher\*innen und aus den Selbsteinschätzungen der betrieblichen Akteu\*innen. Es ist jeweils plausibel, dass es mit den beschriebenen Maßnahmen gelingt, sexuelle Belästigung zum Thema zu machen und zu enttabuisieren, die Beschäftigten und Führungskräfte zu sensibilisieren, über rechtliche Vorschriften und Schutzmöglichkeiten zu informieren, und Betroffenen Mut zu machen, sich gegen sexuelle Belästigung zu wehren.

Die vertiefte Analyse hat darüber hinaus Einblicke gegeben, wann und unter welchen Bedingungen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können und was bei einer möglichen Übertragung auf andere Unternehmen und Organisationen beziehungsweise andere Kontexte beachtet werden muss. In den einzelnen Beispielbeschreibungen finden sich diesbezügliche Ausführungen zu den einzelnen Maßnahmen. An dieser Stelle sollen übergreifende Befunde allgemeiner Art und bezogen auf verschiedene Arten von Maßnahmen wiedergegeben werden.

Ein wesentlicher Befund ist, dass die **Maßnahmen zum Unternehmen oder der Organisation passen müssen**. Dies betrifft neben der Frage, in welchen Konstellationen sexuelle Belästigung auftreten kann – nur zwischen Mitarbeiter\*innen oder auch mit Kund\*innen, Patient\*innen, Auftraggeber\*innen –, auch die Ausprägung von Hierarchien, Abhängigkeiten und die Prekarität der Arbeitsverhältnisse sowie die Art und soziale Organisation der Tätigkeit in den Unternehmen. Je größer zum Beispiel die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes oder Behinderung der weiteren beruflichen Laufbahn ist, desto höher wird die Hürde, sich gegen sexuelle Belästigung zu wehren. Beispiele für gründliche Reflexion der spezifischen Risiken für und der Kontexte von sexueller Belästigung finden sich unter anderem in den Beispielen aus Bühnen- und Filmbranche, Rundfunk, der Polizei, der Pflege, von Verkehrsbetrieben und unternehmensbezogenen digitalen Dienstleistungen.

Die identifizierten Maßnahmen sind **sehr vielfältig**. Diese Vielfalt hängt auch damit zusammen, dass die in den Betrieben entwickelten Maßnahmen meist an bestehende etablierte Strukturen andocken beziehungsweise von dort aus weiterentwickelt werden. Als Beispiel kann die Nutzung von in Unternehmen bereits fest etablierten neutralen und vertraulichen Beratungsstrukturen auch für Fälle sexueller Belästigung gelten.

Auch in unseren Befragungen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass die **Leitung von Betrieben und Organisationen** hinter den Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung stehen muss, damit sie funktionieren können. Es gibt nur wenige Ausnahmen, bei denen die Unternehmens- oder Organisationsleitung und deren Haltung keine große Rolle spielte. In diesen Fällen initiieren jeweils einflussreiche Akteur\*innen, die auch autonom agieren können, die Maßnahmen, wie zum Beispiel Betriebsrat oder Beauftragte. Bei allen anderen Beispielen ist nicht unbedingt relevant, ob die Maßnahmen von der Leitung initiiert sind oder nicht, die ausdrückliche Unterstützung durch die Leitung spielt aber eine wesentliche Rolle für die Akzeptanz.

Ein weiterer allgemeiner Befund ist, dass sexuelle Belästigung in den Betrieben und Organisationen **enttabuisiert** werden muss, um eine breite Auseinandersetzung damit anzustoßen. Nur so kann die Hemmschwelle gesenkt werden, sexuelle Belästigung anzusprechen, sich dagegen zur Wehr zu setzen, Hilfe in Anspruch zu nehmen und den Rechtsanspruch auf Schutz vor sexueller Belästigung auch auf dem Beschwerdeweg geltend zu machen. Eine **klare Haltung der Leitungsebene** kann bestehenden Tendenzen in Unternehmen entgegenwirken, das eigene Unternehmen als frei von Vorfällen sexueller Belästigung zu sehen, problematische Vorfälle zu bagatellisieren und Opfer nicht ernst zu nehmen. Dazu gehört auch einzuräumen, dass es diesbezügliche Vorfälle und damit verbundenen Handlungsbedarf im Unternehmen gibt, und dies nicht aus Sorge vor schlechtem öffentlichem Renommee verschwiegen werden darf.

### 3.2.4.1 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von Präventionsansätzen

**Informations- und Sensibilisierungsaktivitäten** sind vielfältig. Kampagnen haben das Ziel, Aufmerksamkeit zu erregen und innerhalb des Unternehmens oder der Organisation – auch kontroverse – Diskussionen auszulösen und sexuelle Belästigung zu enttabuisieren. Teilweise schlägt sich dies direkt in einer erhöhten Inanspruchnahme von Beratung oder einem häufigeren Beschreiten des Beschwerdeweges nieder. Um Aufmerksamkeit zu erregen, wurden zum Beispiel umfangreiche Plakat- oder Aufkleberaktionen mit klaren Botschaften gestartet, auch digitale Verbreitungswege wurden gewählt. In den Beispielen wurde inhaltlich Bezug genommen für die Rezipient\*innen bekannte Verhaltensweisen, teilweise wurden auch Statements zu sexistischem Verhalten insgesamt oder zu konkreten Vorfällen sexueller Belästigung wiedergegeben, unter anderem auch vermittelt durch Botschafter\*innen.

Andere Aktivitäten setzen stärker auf Informationsvermittlung über sexuelle Belästigung und innerbetriebliche Beschwerdeverfahren oder Beratungsmöglichkeiten. Entsprechende Informationen werden mündlich, schriftlich (gedruckt oder digital) oder per Video vermittelt, erstellt werden Filme, Clips für Social Media, Flyer, Broschüren, Handreichungen oder Arbeitshilfen, Fach- und Informationsveranstaltungen (mit Diskussionsanteilen) werden durchgeführt oder andere Veranstaltungen genutzt, um Input dazu zu geben. Grundsätzlich wiesen Befragte darauf hin, dass auf Verständlichkeit, Adressatengerechtigkeit und ansprechende Gestaltung zu achten sei.

In Gesprächsformaten für alle Mitarbeiter\*innen oder bestimmte Gruppen von Mitarbeiter\*innen geht es darum, dass diese sich in einem (geschützten) Raum über sexuelle Belästigung austauschen können und so einer individualisierten Perspektive entgegengesetzt werden kann, dass auch andere entsprechende Vorfälle erlebt haben und es sich um ein strukturelles Problem handelt. Dies kann auch das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.

Kampagnen und Aktivitäten zur Sensibilisierung für die Gefahren von sexueller Belästigung und zur Information über Unterstützungsangebote und rechtlichen Schutz müssen auf funktionierende Verfahren der Intervention verweisen können, damit Betroffene nicht ins Leere laufen.

Befragte berichteten, dass die Erzeugung von Aufmerksamkeit für sexuelle Belästigung deutlich einfacher ist, wenn aktuelle gesellschaftliche Diskussionen wie die #metoo-Debatte das Thema in den Fokus gerückt haben.

Bei der **Übertragbarkeit** der hier zu Grunde liegenden Sensibilisierungs- und Informationsansätze sind folgende Aspekte zu beachten:

- **Genauere Überlegungen,**
  - wer die Zielgruppe ist (Betroffene, Umsetzungsverantwortliche, Führungskräfte, alle),
  - welche Informationen benötigt werden,
  - wie die Ansprache zielgruppengerecht gelingen kann (zum Beispiel Druckversion, leichte Sprache),
  - wie eine unternehmens- beziehungsweise branchenspezifische Aufbereitung der Informationen aussehen kann,
  - welche Verbreitungswege sinnvoll sind (zum Beispiel Beilage zu Unterlagen bei Neueinstellung, Auslage, Versand per E-Mail),
  - wie ausreichend Aufmerksamkeit erzeugt werden kann.

- Bei Plakat- und Aufkleberaktionen
  - Motive finden,
    - die an den Kontext der Zielgruppe anknüpfen,
    - die geeignet sind, Diskussionen anzuregen,
  - ansprechende, auffällige Gestaltung,
  - Verbreitungsweg und Veröffentlichungsstrategien prüfen,
  - Wechsel von Motiven, Wiederholungen und Neuauflagen prüfen.
  
- Bei Broschüren und Flyern
  - Informationen zu konkreten Beratungsmöglichkeiten, Beschwerdeverfahren und
  - allgemeine Informationen miteinander verknüpfen,
  - Anschaulichkeit (Beispiele),
  - Darstellung von Handlungsmöglichkeiten,
  - hohe Qualität und Wertigkeit der Materialien,
  - schon bestehendes Material nutzen.
  
- Interne Austauschformate
  - Raum für geschützten Austausch eröffnen,
  - eventuell Attraktivität durch externe Referent\*innen erhöhen,
  - Rahmenbedingungen abklopfen, zum Beispiel Auswahl des Teilnehmendenkreises, Zeitdauer, Verpflegung, Zeitpunkt und so weiter.

Bei den **Fortbildungen, Workshops und Schulungen** ist zwischen Angeboten für Führungskräfte und Angebote für alle Mitarbeitenden zu unterscheiden. Fortbildungen für Führungskräfte, die im Rahmen der analysierten Beispiele durchgeführt wurden, waren häufiger Pflichtveranstaltungen, sie dienten sowohl der Sensibilisierung für das Thema als auch der Aufklärung über Pflichten der Führungskräfte im Zuge konkreter Vorfälle. Viele der befragten Akteur\*innen favorisierten eine Teilnahmeverpflichtung für Führungskräfte unter Verweis auf deren besondere Verantwortung, zum Teil wurde dies aber auch kritisch gesehen. In einigen Einrichtungen wurden auch Schulungen für alle haupt- und nebenamtlichen Beschäftigten oder alle neu eingestellten Beschäftigten verpflichtend eingeführt, auch die Pflicht zur Teilnahme an Auffrischkursen. Durch die Teilnahmeverpflichtung bedingte Widerstände der Teilnehmer\*innen konnten den Befragten zufolge durch die Gestaltung der Fortbildungen verringert oder aufgelöst werden; hier erwies sich als hilfreich, interaktive Formate zu nutzen, Raum für Austausch zu bieten und an den Erfahrungen der Teilnehmenden anzusetzen. Häufiger jedoch sind Fortbildungen für Mitarbeiter\*innen und Auszubildende ein freiwilliges Angebot.

Unterschiedliche Ziele und Zielgruppen von Fortbildungen erfordern auch unterschiedliche Formate. Diese reichen von mehrtägigen Fortbildungen für spezifische Funktionsträger\*innen über webbasierte Trainings oder Kurzformate bis hin zu maßgeschneiderten Angeboten für Teams. Teils richten sie sich an eine Hierarchieebene, teils sind sie ausdrücklich hierarchienübergreifend konzipiert. Schulungen werden zum Teil ausschließlich zur Problematik der sexuellen Belästigung durchgeführt, vielfach werden aber auch diesbezügliche Inhalte in bestehende Ausbildungscurriculae oder thematisch umfassendere Fortbildungen integriert, zum Beispiel zum AGG, Sexismus oder zur Arbeitsplatzsicherheit.



Gerade hinsichtlich der Sensibilisierung wird von den befragten Akteur\*innen betont, dass in den Fortbildungen ein konkreter Bezug zum jeweiligen Arbeitsfeld und Unternehmen hergestellt werden muss und zu berücksichtigen ist, was spezifische Risiken und Ausformungen sexueller Belästigung sind. Durch szenische Elemente können Debatten angeregt werden, zum Beispiel indem unterschiedliche Möglichkeiten des Umgangs mit Vorfällen vorgestellt und zur Diskussion gestellt werden oder die Grenzen zwischen akzeptablem und übergreifendem Verhalten gemeinsam ausgelotet werden.

Weiterhin wird darauf verwiesen, dass Fortbildungen auch vermitteln sollen, dass sexuelle Belästigung nicht ausschließlich von Männern gegen Frauen verübt wird, sondern auch Männer Opfer von sexueller Belästigung sein können. Fortbildungen sind aus Sicht einiger Befragter auch ein guter Ort, um Vorurteile zu thematisieren. So werde in Diskussionen häufig das Risiko von falschen Anschuldigungen angesprochen und die Vermutung, dass der Vorwurf der sexuellen Belästigung teilweise auch eingesetzt wird, um anderen zu schaden. Es könne dann aufgezeigt werden, dass diese Konstellation in der Praxis sehr selten vorkommt.

Bezüglich des Einsatzes von Expert\*innen beziehungsweise Trainer\*innen gibt es kein einheitliches Bild. Manche Fortbildungen werden von internen Fachkräften durchgeführt, andere von externen, zum Teil auch gemeinsam. Die Bedeutung des Blicks „über den Tellerrand“ durch die externe Perspektive wird als bereichernd beschrieben. Zugleich wird darauf hingewiesen, dass die Akzeptanz steigt, wenn wichtige betriebsinterne Akteur\*innen durch ihre Anwesenheit die Bedeutung der Auseinandersetzung mit sexueller Belästigung unterstreichen. Anknüpfungsmöglichkeiten zu spezifischen Themen des Betriebs können durch die „Feldkompetenz“ der internen Fortbilder\*innen leichter hergestellt werden. Empfohlen wird teilweise die Einbindung der betrieblichen Ansprechpersonen aus Beschwerde- oder Beratungsstellen. Wichtig ist, Fortbildungen als Arbeitszeit anzuerkennen.

Zur Übertragbarkeit von Fortbildungen kann grundsätzlich gesagt werden, dass sie in jedem Kontext durchgeführt werden können. Kleine und Kleinstbetriebe können möglicherweise kein eigenes Angebot realisieren, aber auf externe Fortbildungsangebote zurückgreifen. Allerdings gibt es nicht für alle Branchen und Arbeitsfelder spezifische Angebote. Ansonsten gilt es folgende Aspekte zu beachten.

- Gestaltung an Zielen und Zielgruppen orientieren
- Anschauliche Beispiele aus dem jeweils eigenen Kontext verwenden
- Vermittlung von Handlungsmöglichkeiten
- Ganze Bandbreite von sexueller Belästigung thematisieren
- Interne Ansprechpersonen mit in die Gestaltung einbeziehen
- Raum für Austausch eröffnen
- Debatten anregen
- Beachten, dass möglicherweise Betroffene teilnehmen und retraumatisiert werden könnten; deshalb sensible Gestaltung und für verfügbare Ansprechpersonen sorgen



**Mitarbeiter\*innenbefragungen** zur gesundheitlichen Gefährdung, zum Betriebsklima, der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit oder konkret zu sexueller Belästigung und Sexismus am Arbeitsplatz ermöglichen den Unternehmen oder der Organisation einen Überblick über die Belastungen der Mitarbeiter\*innen mit sexueller Belästigung und geben zum Teil auch Aufschluss über Bekanntheit, Nutzung und Akzeptanz von Unterstützungsangeboten. Teilweise sind nur einzelne Fragen zu Erfahrungen mit sexueller Belästigung Teil eines größeren Fragebogens. Unternehmen kommen durch solche Befragungen zum Teil der Pflicht zur Erstellung und Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen nach §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes nach.

Solche Befragungen identifizieren Probleme und signalisieren zugleich, dass das Unternehmen oder die Organisation am Gesundheitsschutz, am Problem der sexuellen Belästigung und an der Rückmeldung der Mitarbeiter\*innen dazu interessiert ist. Alle Mitarbeiter\*innenbefragungen aus den von uns untersuchten Beispielen wurden anonymisiert durchgeführt. So können niedrigschwellig auch Erfahrungen sexueller Belästigung berichtet werden, deren offene Benennung die Überwindung erheblicher Hürden erfordern würde. Zum Teil wurde für die Durchführung auf externe wissenschaftliche Expertise zurückgeführt.

Für eine Übertragung sind folgende Faktoren zu beachten.

- Ausreichend Vorlauf und ein qualitativ hochwertiges Befragungsinstrument, gewährleisten, um eine hohe Beteiligung zu erreichen
- Einen sinnvollen Referenzzeitraum wählen, damit die Ergebnisse aussagefähig sind (zum Beispiel Erfahrungen in den letzten zwölf Monaten)
- Glaubhaft machen, dass das Unternehmen oder die Organisation Interesse an der Einschätzung der Beschäftigten hat und diese nicht aushorchen möchte
- Beteiligung der Leitung, der Personalvertretung, der Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragten
- Motivation der Geschäftsleitung zur Teilnahme kann die Beteiligungsbereitschaft erhöhen
- Sicherstellen, dass mit den Ergebnissen auch gearbeitet wird und Veränderungen folgen
- Regelmäßige Wiederholungen ermöglichen; Evaluierung und Optimierung der Fragebögen unter Einbeziehung der Befragten bei wiederholten Befragungen
- Differenzierte Auswertung nach Betriebsteilen und gezielte Interventionen, zum Beispiel Schulungsangebote, an Bedarfslagen anpassen
- Auswertung und Diskussion auf der Führungsebene
- Präsentation der Befunde und Diskussion in der Betriebsöffentlichkeit

In **Leitbildern, Leitlinien und Verhaltenskodizes** dokumentieren Betriebe ihre Werte und Haltung in Bezug auf sexuelle Belästigung und verdeutlichen, welche Unternehmenskultur sie anstreben. Dabei gehen die jeweiligen Dokumente unterschiedlich detailliert darauf ein, wie eine solche Kultur erreicht werden kann. Die Wichtigkeit der Leitbilder kann hervorgehoben werden, indem sie bei Einstellungen neuen Mitarbeiter\*innen vorgelegt werden.

Auch für die Übertragung dieser Ansätze lassen sich aus der Studie Hinweise entnehmen.

- Partizipative Ansätze bei der Erarbeitung sichern die Akzeptanz – gemeinsame Werte müssen von vielen erarbeitet werden
- Übersetzung der Inhalte der Leitbilder in andere Informationsformate
- Leitbilder immer wieder neu und proaktiv bekannt machen
- Leitbilder regelmäßig überprüfen und überarbeiten

Hinsichtlich der weiteren oben genannten Maßnahmen zur Prävention gelten die aufgeführten allgemeinen Befunde. Maßnahmen müssen zum Unternehmen/der Organisation passen, es muss deutlich werden, dass die Leitung dahintersteht, und sie müssen durch weitere Maßnahmen mit Leben erfüllt werden, damit sie nicht nur eine Absichtserklärung bleiben.

### 3.2.4.2 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von Interventionsansätzen

In allen Beispielen, die vertieft analysiert wurden, und in den Interviews, die im Rahmen der Bedarfsabfrage mit Arbeitgeber\*innen und Multiplikator\*innen geführt wurden, zeigte es sich, wie schwer es (noch immer) ist, sich als Betroffene\*r von sexueller Belästigung zu einem formalen Beschwerdeverfahren zu entschließen. Schröttle et al. (2019) kamen in ihren Befragungen zu dem Ergebnis, dass „[...] Betroffene von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sich zwar häufig verbal zur Wehr setzen und die belästigenden Personen in die Schranken weisen, dass sie aber kaum Kolleg\*innen, Vorgesetzte oder andere betriebliche beziehungsweise professionelle Ansprechpersonen einschalten und so gut wie nie den Rechtsweg gehen“ (Seite 13).

Die von den Befragten genannten Gründe hierfür sind vielfältig. Zum Teil sind Beratungsangebote, Beschwerdeverfahren und Ansprechpersonen im Betrieb nicht bekannt. Gravierende Hürden sind aber auch die Unsicherheit, ob es sich bei dem Erfahrenen um einen ausreichend relevanten Vorfall sexueller Belästigung handelt, die Sorge, nicht ernst genommen zu werden, unangenehme Konsequenzen tragen zu müssen, dem Team oder dem Betrieb Schaden zuzufügen oder dass andere von der Beschwerde erfahren könnten. In diversen Beschreibungen im Rahmen der vertieften Analyse wurde darauf hingewiesen, dass betroffene Frauen vielfach Schuldgefühle begleiten, wenn sie einen Prozess in Gang setzen, der für die beschuldigte Person und die Zusammenarbeit im Team Konsequenzen hat. Dies gilt auch für Frauen, die jegliche Unterstützung erhielten und denen immer wieder gesagt wurde, dass es richtig war, sich zur Wehr zu setzen. Obwohl die Schuld eindeutig bei der belästigenden Person zu suchen ist, ist das Empfinden in der Realität vielschichtiger.

Deshalb lassen sich **vier Bedingungen** formulieren, die für alle von uns untersuchten Interventionsansätze gelten.

- **Verfahren müssen bekannt sein**  
Nur wenn die im Unternehmen der Organisation eingeführten Maßnahmen zur Beratung und zur formalen Verfolgung von Vorfällen ausreichend bekannt gemacht werden, können sie erfolgreich genutzt werden.

- **Die Einleitung von formalen Beschwerdeverfahren darf nur erfolgen, wenn die betroffene Person es wünscht**  
Die von sexueller Belästigung betroffene Person muss die Möglichkeit haben, sich an vertrauliche Stellen zu wenden, sich über die Möglichkeiten zu informieren, die Folgen abzuwägen und selbst zu entscheiden, ob danach weitere Schritte, zum Beispiel eine Beschwerde nach AGG, eingeleitet werden oder nicht.
- **Vertraulichkeit**  
Die Beratung im Vorfeld und die Begleitung im Fall von formalen Verfahren müssen absolut vertraulich bleiben.
- **Konsequentes Handeln und Sanktionierung**  
Im Fall, dass sich Vorwürfe bestätigen, muss konsequent gehandelt werden, sonst wird die Akzeptanz aller Maßnahmen schnell sinken.

Sind diese Bedingungen erfüllt, kann es gelingen, die Hürden zur Inanspruchnahme von Beratung, Unterstützung und Schutz vor sexueller Belästigung abzusenken.

Maßnahmen zur **Unterstützung und Beratung** sind in vielen Unternehmen zentrale Instrumente im Umgang mit Vorfällen sexueller Belästigung. Betroffene müssen die Möglichkeit haben, über das Erfahrene sprechen zu können, ohne dass direkt ein formales Beschwerdeverfahren oder andere Maßnahmen in Gang gesetzt werden. Um eine fundierte Entscheidung über den weiteren Umgang mit einem Vorfall treffen zu können, benötigen Ratsuchende **Informationen über den Ablauf** eines formalen Beschwerdeverfahrens und mögliche Folgen einer Beschwerde, aber auch, welche weiteren Handlungsmöglichkeiten sie haben. Beratungsstellen dienen nicht nur der Beratung von Betroffenen. Die Beratung und Informationsvermittlung an Führungskräfte, Zeug\*innen und Kolleg\*innen sowie an Betriebs- oder Personalrät\*innen und andere denkbare Stellen ist wichtig, wenn diese sich bezüglich der Verfahrensabläufe und ihrer eigenen Rolle unsicher sind beziehungsweise ebenfalls Beratung benötigen, wie in konkreten Fällen vorgegangen werden kann.

Hinsichtlich der Beratung und Unterstützung finden sich bei den untersuchten Beispielen unterschiedliche Lösungen und Konstruktionen. Teilweise gibt es Ansprechpersonen und -stellen, die nur für Fälle sexueller Belästigung zuständig sind; häufiger aber ist die thematische Zuständigkeit der Personen und Stellen breiter und sexuelle Belästigung ist nur eines von mehreren Themen, die adressiert werden. **Zuständige Stellen oder Personen** können Sozial-, Diskriminierungs- oder Gesundheitsberatungsangebote sein, es kann sich um Vertrauensstellen, Ombudsstellen oder Konfliktberatungsstellen handeln, aber auch um Präventionsbeauftragte oder Vertrauens- oder Ansprechpersonen. Es finden sich ausschließlich mit der Beratung beauftragte Personen und solche, die neben anderen Aufgaben auch für die Beratung zuständig sind. Vereinzelt gibt es auch Arbeitsgruppen zur Fallbegleitung, die auf Wunsch der Ratsuchenden bei akuten Fällen sexueller Belästigung einberufen werden und Handlungsmöglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven diskutieren, die dann der betroffenen Person vorgeschlagen werden.

**Externe Lösungen** können für kleinere Unternehmen und Organisationen hilfreich sein, wenn interne Angebote aus Ressourcengründen nicht bereitgestellt werden können. Sie können auch niedrigschwelliger sein, weil so auch organisatorisch sichergestellt ist, dass niemand im Unternehmen oder in der Organisation von der Kontaktaufnahme erfährt. Teilweise wird aber auch berichtet, dass sich externe Beratungsstellen erst bekannt machen und Vertrauen durch erfolgreiche Inanspruchnahme erwerben müssen. Externe Beratungsstellen haben zudem geringere Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Unternehmen. Wichtig ist daher bei solchen Stellen zumindest eine Rückkoppelung von (anonymisierten) Informationen über Missstände; nur so kann in den Betrieben aus Vorfällen gelernt werden.

Die Informationsweitergabe ist bei internen Beratungsangeboten einfacher; zudem sind sie mit Organisationsstrukturen im Unternehmen besser vertraut. Sie können – wenn dies von den Betroffenen gewünscht ist – auch unterhalb der Schwelle einer formalen Beschwerde nach AGG Einfluss nehmen und Lösungsmöglichkeiten suchen. Sie können zum Beispiel eine Lösung unter Einbeziehung der Beschuldigten suchen, aber auch ohne Namensnennung der Betroffenen intervenieren, indem zum Beispiel Schulungen zu sexueller Belästigung in solchen Betriebseinheiten umgesetzt werden, in denen es zu Vorfällen kam, oder durch die gezielte Ansprache von Führungskräften oder ganzen Abteilungen. Dafür müssen sie den erforderlichen Einfluss und die Akzeptanz im Unternehmen haben.

Kein klares Meinungsbild gibt es unter Führungskräften, wann und ob sie **verbindliche Schritte nach Kenntnisnahme eines Vorfalles** zwingend einleiten müssen. Zum Teil sehen sich Führungskräfte aufgrund der Fürsorgepflicht gezwungen, ein formales Verfahren einzuleiten, wenn sie Kenntnis von Vorfällen sexueller Belästigung erlangen. Andere sehen hier keinen Automatismus, sondern betonen, dass zunächst eine formale Beschwerde eingegangen sein muss.

Unabhängig von der Organisation sind in erster Linie die **Vertraulichkeit und die Ergebnisoffenheit des Prozesses entscheidend**. Im Beratungsprozess sollte gemeinsam mit den Betroffenen die Basis für die Entscheidung erarbeitet werden, ob eine formale Beschwerde eingereicht werden soll oder andere Maßnahmen in Frage kommen. Betroffene sollten Klarheit darüber bekommen, welche Chancen und Risiken mit einer formalen Beschwerde verknüpft sind. Die Beratungsstelle sollte den Betroffenen auch im weiteren Fortgang zur Seite stehen. Innerbetriebliche Beratungs- und Ansprechstellen sind häufig auch zuständig dafür, Maßnahmen zur Lösung der Problematik unterhalb der Schwelle einer offiziellen (AGG-)Beschwerde auf den Weg zu bringen. Für ausführliche psychosoziale Beratung oder Unterstützung nach Traumatisierung verweisen viele der Ansprechpersonen und Beratungsstellen an spezialisierte Angebote. Auch in interne Mediationsangebote wird vermittelt, wenn dies dem Interesse der Betroffenen entspricht – was manchmal vorkommt.

Während einerseits betont wird, dass Betroffene und Ratsuchende eine möglichst **große Auswahl von Ansprechpersonen** haben sollten, wird andererseits der Vorteil einer **spezialisierten Stelle** herausgestellt, da diese die Möglichkeit bietet, Expertise zum Themenfeld aufzubauen und sich innerbetrieblich diesbezüglich zu profilieren. Die Verfügbarkeit vieler Ansprechpersonen hat aus Sicht der Befragten dagegen den Vorteil, dass es individuelle Präferenzen gibt, unterschiedliche Erfahrungen und verschiedene Personen unterschiedlichen Personen vertrauen. Deshalb wird auch immer wieder betont, dass natürlich auch die Vorgesetzten und die Zuständigen in der Personalabteilung ansprechbar sind, genauso wie alle Beauftragten und Vertreter\*innen der Beschäftigten. Vielfach wurde aber auf die Erfahrung verwiesen, dass für die Beratung Zuständige nicht im selben Arbeitsbereich tätig sein sollten wie Betroffene und keine direkten Vorgesetzten und für die Betroffenen zuständige Personalverantwortlichen sein sollten. Personen, deren Funktion die Vertretung aller Beschäftigten ist, können in **Interessenkonflikte** kommen, weil sie im Konfliktfall auch der Wahrung der Interessen von Beschuldigten verpflichtet sein können (zum Beispiel in Personalgesprächen). Um die Unabhängigkeit und Neutralität der Stellen abzusichern, werden Stellen als Stabsstellen jenseits der Linienorganisation gestaltet (zum Beispiel Ombudsstellen), denen durch die enge Anbindung an die Leitungsebene und die zuständigen innerbetrieblichen Stellen Einflussmöglichkeiten ohne Entscheidungskompetenz eröffnet werden.

Bei der **Übertragung** von den im Rahmen dieser Studie untersuchten Beratungs- und Unterstützungsansätzen in andere Kontexte sollten folgende Aspekte beachtet werden.

- Lösungen finden, die zu den jeweiligen Unternehmens- und Organisationsstrukturen passen
- Bereits etablierte Strukturen und Verfahren nutzen, wenn sie fachlich kompetent, bekannt und anerkannt sind
- Ergebnisoffenheit, professionelle Beratungsstandards und Vertraulichkeit gewährleisten
- Kommunizieren, dass Betroffene darüber entscheiden können, wie in einem Fall vorgegangen wird
- Transparenz über Grenzen der Vertraulichkeit (Verdacht auf Straftaten)
- Betroffene bei allen weiteren Schritten unterstützen, gemeinsame Suche nach Lösungen
- Rückkoppelungsprozesse aus Einzelfällen ins Unternehmen gewährleisten
- Stellen mit Handlungskompetenzen ausstatten
- Innerbetriebliche Vernetzung und Kooperation mit allen relevanten Stellen verankern

Bei **formalen Beschwerdeprozessen** hängt die Wirksamkeit zum einen davon ab, ob die Verfahrenswege tatsächlich beschritten werden, zum anderen von der konsequenten Umsetzung der Verfahrensschritte bis zu den notwendigen Konsequenzen. Zuerst führt die ausbuchstabierte **Definition von Verfahrenswegen** für das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu einer deutlich höheren Präsenz und Wertschätzung. Die Verfahren sollten in Kooperation zwischen den unterschiedlichen Akteursebenen erarbeitet werden. Bereits der Prozess der Ausarbeitung bewirkt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Erforderlich ist die Klärung, wer für die Umsetzung welchen Prozessschrittes verantwortlich ist. Ziel ist ein transparentes Verfahren mit transparenten Zuständigkeiten und mit für alle nachvollziehbaren Verfahrensschritten. Als vorteilhaft wird erachtet, nicht direkte Vorgesetzte oder die in der Personalabteilung Zuständigen mit der Entgegennahme und Bearbeitung der Beschwerden zu betrauen, da dies für Betroffene abschreckend wirkt. Hier kann die Sorge relevant sein, dass eine frühere Beschwerde zukünftige sie betreffende Entscheidungen beeinflussen könnte. Auch sind Vorgesetzte häufig nicht in einem für die Fallklärung erforderlichen Maße neutral und unvoreingenommen. Eine optimale Lösung sind hier eigene Beschwerdestellen, die auf sexuelle Belästigung spezialisiert sind und möglichst eigene Entscheidungskompetenzen haben. Eine eigene Beschwerdestelle ist aber sehr aufwendig und nicht überall realisierbar. Wenn also – zum Beispiel aufgrund der Größe eines Unternehmens oder einer Organisation – keine eigene Beschwerdestelle in Frage kommt, ist es wichtig, entweder Personen die Verantwortung zu übertragen, die in einer nicht karriere- oder teamrelevanten Position sind, oder mehreren Personen die Verantwortung zu übertragen und den Beschwerdeführer\*innen die Wahl zu überlassen, an wen sie sich wenden wollen. Wichtig ist auch, eine geschlechterparitätische Besetzung von Beschwerdestellen zu gewährleisten. Teilweise wird eine Anbindung an die Personalabteilung als sinnvoll gesehen; eine enge Verbindung zur Rechtsabteilung erleichtert die Einhaltung von Fristen bei arbeitsrechtlichen Schritten.

Die **Wirksamkeit des weiteren Beschwerdeverfahrens** ist dann in erster Linie von einem professionellen Umgang abhängig. Hierzu gehört auf der einen Seite ein größtmöglicher Schutz für die Beschwerdeführer\*innen bei gleichzeitiger Vermeidung einer Vorverurteilung der beschuldigten Person. Außerdem gehört zu dieser Professionalität auch, nicht vor sich widersprechenden Aussagen zu kapitulieren, sondern hier ausreichend weiter zu untersuchen, ob eine Aussage plausibler ist als die andere.

Die **Akzeptanz der Beschwerdeverfahren** hängt zum einen vom persönlichen Ansehen der zuständigen Personen und zum anderen von der Zufriedenheit aller Beteiligten mit den gefundenen Lösungen zusammen. Ob dies gelingt, spricht sich in Unternehmen herum, und dies beeinflusst die Entscheidung von Betroffenen, Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Die **arbeitsrechtlichen Konsequenzen** sind vom AGG nicht bis ins Detail festgehalten und können von Ermahnungen, Abmahnungen, Umsetzungen bis hin zu Kündigung führen. In manchen Fällen mag auch schon eine Entschuldigung ausreichen, wenn beide Seiten damit zufrieden sind. Wichtig ist aber, dass niemand ein Beschwerdeverfahren durchläuft und am Ende ein Ergebnis steht, das als nicht konsequent angesehen wird. Das Vertrauen in die Unvoreingenommenheit und Neutralität eines Beschwerdeverfahrens steigt, wenn auch für den Fall von Falschanschuldigungen Konsequenzen vorgesehen sind (Ehrenerklärungen, arbeitsrechtliche Konsequenzen für die anschuldigende Person).

Bei der **Übertragung von formalen Beschwerdeverfahren** gilt es Folgendes zu beachten.

- Für das eigene Unternehmen beziehungsweise die eigene Organisation ein Verfahren beschreiben und schriftlich festhalten
- Transparenz herstellen, wann die Anonymität der Beschwerdeführer\*innen aufgehoben wird
- Transparenz herstellen, wann und unter welchen Bedingungen welche betrieblichen Akteur\*innen in den Beschwerdeweg einbezogen werden
- Männer und Frauen als Ansprechpersonen
- Klarheit darüber herstellen, wer jeweils Konsequenzen vorschlägt und wer sie umsetzt
- Sicherstellen, dass am Ende auch Konsequenzen gezogen werden

### 3.2.4.3 Wirksamkeit, Qualität und Übertragbarkeit von übergreifenden Maßnahmen

Für die Erarbeitung und Umsetzung von Verfahren und Maßnahmen der Prävention und Intervention lassen sich aus den analysierten Beispielen verschiedene Hinweise ziehen. Insgesamt ist die Einbindung möglichst vieler Akteur\*innen in den Unternehmen in die Erarbeitung von Verfahren und Maßnahmen wichtig. Eine Möglichkeit ist hier die **Etablierung von Arbeitsgruppen**, in denen Vertreter\*innen aus allen relevanten Bereichen der Organisation vertreten sind. Sie führen verschiedene Perspektiven zusammen und können zugleich als Brücken in ihre Bereiche Multiplikator\*innen für das Thema sein. Die Fixierung der Unternehmenswerte und aller wichtigen Maßnahmen und Vorkehrungen in **Betriebs- und Dienstvereinbarungen** wird vielfach empfohlen. Sie zeigen, dass es für die Inhalte eine breite Unterstützung der wesentlichen Akteur\*innen im Betrieb gibt. Diese rechtsverbindlichen Übereinkünfte zwischen den Sozialpartner\*innen regeln auch Rechte und Pflichten, benennen Ansprechpersonen, beschreiben Verfahren und andere betriebliche Maßnahmen zur Prävention und Intervention. Im Prozess der Erarbeitung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen müssen sich die betrieblichen Akteur\*innen darüber verständigen, wie der Betrieb zu sexueller Belästigung steht. Dies führt zu intensiver Auseinandersetzung und Sensibilisierungseffekten.



Um den Umgang mit sexueller Belästigung dauerhaft im Unternehmen im Blick zu halten und die erforderlichen Schritte anzugehen, ist es wichtig, dass eine **Zuständigkeit für die Bearbeitung der Thematik** etabliert wird. Eine Stelle sollte mit der Steuerung und Koordination betraut sein, auch die Entwicklung von Konzepten und Strukturen sollte ihre Aufgabe sein, bestenfalls gemeinsam mit anderen relevanten Unternehmensteilen, zum Beispiel in einer Arbeitsgruppe. Die Ansiedlung kann variieren, in kleineren Betrieben kann es sich um Stabsstellen handeln, in größeren ist eine Verankerung im Personalbereich plausibel, zum Beispiel im Bereich Beschäftigungsbedingungen, Gesundheit oder Soziales, aber auch bei Beauftragten für Gleichstellung, Diversity und Inklusion. Auch die Etablierung von Präventionsbeauftragten ist hier denkbar. Wichtig ist, dass die Stelle mit ausreichend Ressourcen ausgestattet ist, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen hat und mit allen wichtigen Stellen im Unternehmen verknüpft ist.

Betriebe und Organisationen können ihre eigenen Maßnahmen und Vorgehen reflektieren und verbessern, wenn sie sich darüber mit anderen austauschen und voneinander lernen. Daher sind **Vernetzungsmöglichkeiten** in diesem Themenfeld von großer Bedeutung, aber bislang noch selten. Einige der befragten Betriebe sind in Netzwerke ähnlicher Unternehmen eingebunden und betonen den Mehrwert. Im konfessionellen Bereich gibt es **übergreifende Koordinierungsstellen** gegen sexualisierte Gewalt; sie organisieren Netzwerke, bieten themenbezogene Austauschforen, bündeln Expertise und bieten Fortbildungen an. Externe **Fachstellen** sind leider noch die Ausnahme. Dabei wären diese gerade für Branchen mit vielen kleinen Betrieben hilfreich. Sie könnten individuelle Beratung und Unterstützung bei Beschwerden anbieten, Unternehmen und Organisationen beim Aufbau von Verfahren und Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung unterstützen und sie könnten durch Fortbildung und Bereitstellung von Expertise die Aktivitäten im Themenfeld fördern und verbessern.

Eine externe Anbindung kann durch die Einbindung von Aktivitäten und Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung in **Auditierungsverfahren** erfolgen. Damit ist gewährleistet, dass Ziele definiert werden, Maßnahmen geplant und umgesetzt werden und schließlich extern überprüft werden. Im besten Fall sind solche Verfahren dialogisch und entwicklungsorientiert und helfen den Unternehmen, die eigenen Maßnahmen stetig weiterzuentwickeln. Diese sind in unterschiedlichen Bereichen möglich; hier sind Audits im Bereich Gleichstellung, Vereinbarkeit, Bedrohungsmanagement, Diversity und Antidiskriminierung denkbar.

Aber auch ohne externe Auditierungen können Betriebe ihre Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung insgesamt auf den Prüfstand stellen. Eine **systematische Evaluation** als gemeinsames Projekt, bei der möglichst alle relevanten Unternehmensteile und Hierarchieebenen einbezogen sind, führt nicht nur zur Optimierung der Aktivitäten, sondern rückt sexuelle Belästigung stärker in den Fokus und macht deutlich, dass das Unternehmen dem Problem einen großen Stellenwert einräumt. Eine andere Variante, die eine regelmäßige Überprüfung absichert, ist die Einbindung aller Maßnahmen und Verfahren in das **Qualitätsmanagement**. Dies bietet auch den Vorteil, dass es die Verfahren stärker legitimiert.

In jedem Fall sollten Maßnahmen der Intervention und Prävention ineinandergreifen, zum Beispiel wenn Erfahrungen, die die zuständigen Stellen im Umgang mit Einzelfällen sammeln, systematisch in die Strukturen eingespeist werden und Impulse für Verbesserungen auf allen Ebenen geben.

## 4. Danksagung

Den beteiligten Betrieben, den jeweiligen Ansprechpersonen sowie allen Interviewpartner\*innen in den Unternehmen und Organisationen sei an dieser Stelle herzlich für ihre Beteiligungsbereitschaft und Unterstützung gedankt. Danken möchten wir auch den Interviewpartner\*innen der Bedarfsabfrage und den vielen Personen, die Hinweise auf interessante Beispiele gaben. Viele engagierte Unternehmen und Organisationen informierten uns über ihre Aktivitäten, deren Maßnahmen nicht in die Sammlung aufgenommen werden konnten – auch ihnen gilt unser Dank. Sie alle bewegen etwas im Themenfeld und sind aktiv. Ihre Informationen wurden in die Auswertung einbezogen, sie flossen in die Auswahlkriterien und den Überblick der identifizierten Maßnahmen ein. Die große Beteiligungsbereitschaft der Unternehmen und das Engagement bei der Unterstützung der Beispielsammlung sind besonders erfreulich vor dem Hintergrund der Belastungen der Betriebe durch die Coronapandemie.



# 5. Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte, 5. Aufl., Berlin. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden\\_was\\_tun\\_bei\\_sexueller\\_belaestigung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_was_tun_bei_sexueller_belaestigung.pdf?__blob=publicationFile&v=6), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020a): Nur ein Spruch kann sexuell belästigen. Strategien im Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Dokumentation der Fachwerkstatt vom 25. Oktober 2019. Berlin.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020b): Bausteine für einen systematischen Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/bausteine\\_f\\_e\\_systematischen\\_diskrimschutz\\_an\\_hochschulen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/bausteine_f_e_systematischen_diskrimschutz_an_hochschulen.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Deutsche Bischofskonferenz (2018): Rahmenordnung – Prävention gegen sexualisierte Gewalt an Minderjährigen und schutz- oder hilfebedürftigen Erwachsenen im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz. Verfügbar unter: [https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/dossiers\\_2019/2019-207b-Rahmenordnung-Praevention.pdf](https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2019/2019-207b-Rahmenordnung-Praevention.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Kecskes, R. (2006): Integration und partnerschaftliches Verhalten. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt am Main. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_bvdoku\\_integration\\_partnerschaftliches\\_verhalten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_bvdoku_integration_partnerschaftliches_verhalten.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Oertelt-Prigione, S. und Jenner, S. (2017): Prävention sexueller Belästigung. In: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 369. Hrsg.v. Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: Prävention sexueller Belästigung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. (boeckler.de), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Pooch, M, Kindler, H. und Tremel I. (2018): So können Schutzkonzepte im Gesundheitsbereich gelingen! Hrsg.v. Arbeitsstab des Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauch. Berlin. Verfügbar unter: [https://beauftragter-missbrauch.de/fileadmin/Content/pdf/Presse\\_Service/Hintergrundmaterialien/DJI-Teilbericht\\_2\\_3\\_Gesundheit.pdf](https://beauftragter-missbrauch.de/fileadmin/Content/pdf/Presse_Service/Hintergrundmaterialien/DJI-Teilbericht_2_3_Gesundheit.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Schrötle, M., Meshkova, K. und Lehmann, C. (2019): Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention. Hrsg.v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang\\_mit\\_sexueller\\_belaestigung\\_am\\_arbeitsplatz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt geprüft am 08.04.2021

von Dippel, A., Gudermuth, K., Haber, I. und Wilpert, C. (2013): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Beispiele Guter Praxis. Verfügbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur\\_Bildung/broschuere\\_fuer\\_chancengleichheit\\_im\\_bildungsbereich\\_und\\_im\\_arbeitsleben.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/Literatur/Literatur_Bildung/broschuere_fuer_chancengleichheit_im_bildungsbereich_und_im_arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt geprüft am 08.04.2021

Pfahl, S. und Reuyß, S. (2016): Sexualisierte Belästigung am Arbeitsplatz verhindern! Ein Handlungsleitfaden für betriebliche Interessenvertretungen. DGB Bundesvorstand (Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.sowitra.de/belaestigung\\_verhindern/](https://www.sowitra.de/belaestigung_verhindern/), zuletzt geprüft am 08.04.2021

## **Impressum**

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

### **Herausgeberin:**

Antidiskriminierungsstelle des Bundes

11018 Berlin

[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

### **Kontakt:**

Tel.: 030 18 555-1855

Fax: 030 18 555-41865

Juristische Erstberatung: Montag: 13–15 Uhr, Mittwoch und Freitag: 9–12 Uhr

E-Mail: [beratung@ads.bund.de](mailto:beratung@ads.bund.de)

Allgemeine Anfragen: Montag bis Freitag: 9–12 Uhr und 13–15 Uhr

E-Mail: [poststelle@ads.bund.de](mailto:poststelle@ads.bund.de)

**Satz und Layout:** [www.zweiband.de](http://www.zweiband.de)

**Stand:** Mai 2021