

Verwaltungsrat
Interne Revision
Giacomettistrasse 1
3000 Bern 16
Telefon +41 58 134 31 11

Datum 18. Juni 2021

Schlussbericht der Internen Revision

Überprüfung der Prozesse und Systeme bei Verletzungen der persönlichen Integrität (Systemanalyse – Untersuchung 1)

Einheit:	SRG Konzern
Zeitraum:	November 2020 – 18. Juni 2021
Anlass / Auftraggeber:	Mandat des Verwaltungsrates

Verteiler

Mitglieder des Verwaltungsrats der SRG

Inhaltsverzeichnis

Ausgangslage und Auftrag	4
Prüfungsvorgehen und -organisation	4
Analyse, Empfehlungen und Hinweise für die Umsetzung	6
1. Eingeschränktes Verständnis für die Thematik und die Verantwortlichkeiten	7
2. Unstimmigkeiten zwischen den bestehenden Regelwerken und Zuständigkeiten	9
3. Es gibt eine (zu) grosse Zahl an internen und externen Stellen / Gremien / Organen, die im Zusammenhang mit dem Thema direkt oder indirekt genannt werden bzw. in einem Zusammenhang stehen, aber eine zu geringe Koordination und Absprache zwischen ihnen	10
4. Zuständigkeiten interner und externer Stellen für die Bearbeitung konkreter Fälle	11
5. Bearbeitung und Dokumentation der Fälle/Untersuchungen	15
6. Rollen- und Aufgabenklärung der HR-Abteilungen	15
7. Kulturwechsel	16
8. Schulung/Weiterbildung/Information	18
9. Vorgehen bei der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen	19
10. Berücksichtigte erste Praxisfälle	20
Anhang 1 – Liste der geprüften Dokumente	22
Anhang 2 – Liste der zu Beginn der Untersuchung geführten Interviews	24
Anhang 3 – Gute Praxis-Analyse	25
Anhang 4 – Quellen der Gute Praxis-Analyse	34

Ausgangslage und Auftrag

Gemäss Recherchen der Zeitung «Le Temps» gab es bei RTS Verletzungen der persönlichen Integrität mittels sexueller Belästigung. Teilweise wurden diese sexuellen Übergriffe innerhalb von RTS zwar gemeldet, aber es wurden kaum Sanktionen ergriffen, so der Vorwurf in «Le Temps». Am 5. November 2020 hat der Verwaltungsrat (VR) drei Mandate vergeben. Das Mandat zur Untersuchung 1 (Systemprüfung) wurde der Internen Revision erteilt. Die Untersuchung soll aufzeigen, ob das in der SRG implementierte System zum Schutz der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden wirksam ist und welches Verbesserungspotenzial besteht. Dies beinhaltet auch Vorschläge zur Verbesserung einer Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Vertrauen basiert. Das Mandat ist auf das SRG-weite System zum Schutz der Mitarbeitenden vor sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung fokussiert.

Im Zusammenhang mit dem Schutz der persönlichen Integrität sind gemäss Mandat des VR insbesondere folgende Perspektiven zu untersuchen:

- Schriftliche Weisungen/Regelungen zum Schutz der persönlichen Integrität
- Weitere Spielregeln
- Sensibilisierungsmassnahmen
- Ausbildung der Vorgesetzten
- Umgang mit der Behandlung eines Problems
- Managementstil/-kultur

Zudem sollen weitere analoge Fälle in den UE/OE/TG¹ (ausser RTS), die vor November 2020 stattgefunden haben, untersucht und beurteilt werden. Der Auftrag zur Beurteilung der Fälle wurde im November 2020 vom Krisenstab der SRG an PwC erteilt. Im Dezember 2020 wurde dieses Mandat aufgrund eines Beschlusses des VR der Internen Revision unterstellt.

Prüfungsvorgehen und -organisation

Der Auftrag wurde in zwei Phasen aufgeteilt:

Phase 1:

- Konzeptionelle Vorbereitung der Untersuchung
- Bestandsaufnahme und Beurteilung (inkl. Benchmarking/State of the Art) der Regelwerke, Prozesse, Instrumente und Verantwortlichkeiten
- Beurteilung der Bearbeitung der weiteren bekannten Fälle der Jahre 2014 bis 2020 (Fälle aller UE/TG/OE exkl. RTS; dieser Auftrag wurde der externen Unternehmung PwC erteilt)
- Erarbeitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu Phase 1

Phase 2:

- Beurteilung der Wirksamkeit des Systems zum Schutz der persönlichen Integrität unter Berücksichtigung unternehmenskultureller und -struktureller Aspekte. Für diese Beurteilung, die auf den Erkenntnissen der Phase 1 basiert, werden weiterführende Befragungen/Gespräche, Abklärungen und Analysen durchgeführt. Die Beurteilung erfolgt zudem unter Einbezug der Ergebnisse aus den parallellaufenden Untersuchungen 2 und 3 des Mandats des VR (und allenfalls weiterer Untersuchungen, soweit diese der Erkenntnisgewinnung für die vorliegende Untersuchung dienlich sind).
- Erarbeitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu Phase 2

¹ UE = Unternehmenseinheiten, OE = Organisationseinheit (Generaldirektion), TG = Tochtergesellschaften

Der vorliegende Schlussbericht hat die Erkenntnisse aus U2 und U3, soweit sie die für U1 relevanten Fragestellungen betreffen, berücksichtigt. Er konnte jedoch mangels Vorliegen der Auswertungen die abschliessenden Ergebnisse zu den eingegangenen 230 bzw. 40 Meldungen zu RTS und RSI noch nicht berücksichtigen. Dies ist bedauerlich, da zu erwarten ist, dass die Folgerungen und Empfehlungen einerseits allfällige regionale Bedürfnisse und Spezifitäten ausweisen, andererseits aufgrund der grossen Zahl an Meldungen Rückschlüsse für den Handlungsbedarf über RTS und RSI hinaus aus struktureller und kultureller Sicht erlauben. U1 führte mit den Beauftragten für die Auswertungen im Juni 2021 Besprechungen durch, um zumindest die ersten Erkenntnisse in Erfahrung zu bringen und die entsprechenden Rückschlüsse in den vorliegenden Schlussbericht einbeziehen zu können. Das Team von U1 behält sich vor, in einem möglichen *Nachtrag* zum Schlussbericht auf die Ergebnisse der Untersuchungen zu RTS und RSI einzugehen. *Es empfiehlt sich in jedem Fall, die Resultate und Empfehlungen für die Definition und Umsetzung der Massnahmen regional zu berücksichtigen und zu prüfen, welcher Handlungsbedarf sich auch überregional für die weiteren UE/OE/TG ergibt.*

Für den Beschluss von Massnahmen und ihrer Umsetzung sind die Erkenntnisse aus allen Projekten und Untersuchungen – und damit eine Gesamtschau – erforderlich. Denn für eine kohärente und nachhaltige Kulturveränderung wird eine ganzheitliche Betrachtung benötigt, die ein Zusammenspiel zwischen Kultur, Führungsgrundsätzen, Verantwortlichkeiten, Arbeitsklima und den entsprechenden Instrumenten (Regelwerk, Anlaufstellen und Beschwerdemanagement, Schulung/Weiterbildung etc.) erlaubt – vgl. unten Ziffer 7.

Zusammensetzung des Prüfteams:

- Ursula Gut-Winterberger, Vorsitzende AC
- Interne Revision: Jean-Blaise von Arx, Leiter IR; Francine Rubin, Revisorin
- Externe Expertin: Claudia Kaufmann

Analyse, Empfehlungen und Hinweise für die Umsetzung

Die folgende *Analyse*, die daraus gezogenen Folgerungen und die *Empfehlungen* basieren einerseits auf der Dokumentenanalyse (s. Anhang 1) und diversen zu Beginn der Untersuchung geführten Interviews (s. Anhang 2) in der Zeit von Anfang November 2020 bis Ende Januar 2021. Im Februar und März fand andererseits eine vertiefte Prüfung guter Praxisbeispiele aus der Schweiz und dem Ausland statt (s. Anhang 3). Auch sie erfolgte mittels einer Untersuchung der relevanten Unterlagen und gezielt geführter Gespräche. Einbezogen wurden auch wissenschaftliche Studien zum Thema. Die Beispiele zur *guten Praxis* erlaubten, die bisherigen Zwischenergebnisse zu überprüfen. Sie bestätigten die von U1 gewählte Perspektive, die vorgenommene Analyse und die Stossrichtung der Empfehlungen. Sie wiesen zudem darauf hin, gewisse Massnahmenvorschläge zu verstärken oder zu ergänzen. Schliesslich bieten viele der in anderen Unternehmen getroffenen Massnahmen und erstellten Unterlagen konkrete und wertvolle Hilfestellung bei der Umsetzung der für die SRG zu treffenden Massnahmen.

Der VR wurde bisher v.a. in Form eines ersten und eines zweiten Teilberichts schriftlich über die Zwischenergebnisse von U1 in Kenntnis gesetzt. An seiner Sitzung vom 13./14. April 2021 hat der VR die Stossrichtung der bisherigen Analysen und Massnahmenvorschläge gutgeheissen.

Im Mai führte das Untersuchungsteam mit verschiedenen Personen, Funktionsträger*innen, Gremien und Stellen, die mit dem Thema betraut oder von ihm betroffen sind, eingehende *Konsultationen*. Diese dauerten rund eineinhalb bis zwei Stunden. Ziel dieser Gespräche war es, die bisher vorliegenden Zwischenergebnisse gemeinsam zu beleuchten und aufgrund der Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmenden zu vertiefen. Als Vorbereitung diente ein Handout mit den Schwerpunkten des zweiten Teilberichts. Solche Besprechungen fanden mit den folgenden Teilnehmenden statt:

- Generaldirektor und Mitglieder der Geschäftsleitung (GL)
- Mitglieder der Personalleiterkonferenz (PLK)
- Weiterbildungsverantwortliche
- Compliance-Beauftragter SRG
- Vertretung der Gesundheitskommissionen
- Mitglieder der Groupe de Médiation (RTS)
- Gleichstellungsbeauftragte
- Mitglieder des Diversity-Boards
- Mitglieder Femmes SRF
- EDGE-Zuständige (RTS)
- Gruppo Antenna (RSI)
- Mitglieder Collectif 14 Juin und Allié·e·x·s RTS
- Vertretung SSM (national und regional)
- Vertretung Kadervereinigung (VDK)

Sowohl die unterbreiteten Analysen als auch die Massnahmenvorschläge fanden eine grosse Zustimmung. Sie wurden als grundsätzlich relevant, zutreffend und richtungsweisend gewertet. Namentlich wurde in den Besprechungen vielfach bestätigt, dass der erforderliche Kulturwandel nur mit einem ernsthaften, glaubwürdigen und nachhaltigen Engagement aller in der SRG Tätigen zu erreichen sei und nur gelingen könne, wenn das mancherorts verlorene Vertrauen wiederhergestellt werde. Dieser Prozess brauche neben der erforderlichen Bereitschaft auch Zeit und personelle und finanzielle Ressourcen. Und er habe, wie im Bericht vorgeschlagen, aus einer gesamtheitlichen Sicht zu erfolgen, die auf der im Unternehmen zu lebenden Werte, Haltungen und Kultur aufbaue. Aspekte des respektvollen, diskriminierungsfreien Umgangs miteinander, der Wahrung der Persönlichkeitsrechte sowie die Förderung der Gleichstellung und Chancengleichheit bzw. Berücksichtigung der Diversität (inkl. LGBTIQ+) sollen dabei ihre Beachtung finden. Entscheidend für einen Erfolg seien verbindliche Massnahmen, deren Umsetzung und Konsolidierung längerfristig begleitet und regelmässig überprüft werden. In diesen Prozess seien alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Die Ergebnisse der Gespräche wurden in die folgenden Ausführungen eingearbeitet.

Im Fokus des Schlussberichts steht die Vornahme einer Analyse zu festgestellten bestehenden Mängeln und des entsprechenden Handlungsbedarfs aus einer *strategisch ganzheitlichen Sicht*. An dieser haben sich auch die hier zu entwickelnden Massnahmenvorschläge zu orientieren, die geeignet sein sollen, systemisch, strukturell und kulturell die erwünschten Verbesserungen nachhaltig zu bewirken. *Die folgenden Empfehlungen sind aufeinander abgestimmt und beziehen sich teils aufeinander; sie sind aus einer Gesamtperspektive entwickelt worden. Sie sind daher nicht gedacht als einzelne mögliche Schritte, die voneinander isoliert umgesetzt werden sollten.*

Gemäss Entscheid des VR ist U1 für die Umsetzung der zu beschliessenden Massnahmen nicht zuständig. Die in der Untersuchung im Hinblick auf die Umsetzung gemachten Beobachtungen, die hilfreichen Praxis-Beispiele und die zahlreichen inhaltlich wertvollen und praxisorientierten Rückmeldungen aus den Gesprächen können für die wirksame Realisierung der Massnahmen weiterweisende Hilfestellung bieten und sollten nicht unberücksichtigt bleiben. Sie werden daher in den einzelnen Kapiteln jeweils unter dem Titel «*Hinweise für die Umsetzung*» aufgeführt.

1. Eingeschränktes Verständnis für die Thematik und die Verantwortlichkeiten

Feststellungen:

- Es besteht bei den verantwortlichen Stellen in der SRG ein eingeschränktes und uneinheitliches Verständnis in Bezug auf das Thema Persönlichkeitsschutz.
- Die allgemeine Verantwortung und Verpflichtung des Arbeitgebers und der Vorgesetzten zur Schaffung eines diskriminierungsfreien, persönlichkeitschützenden Klimas (Art. 4 und 5 GIG, Art. 328 OR und ILO-Konvention 190) wird in den entsprechenden Regelwerken nur marginal und nicht differenziert angesprochen.
- Das Thema wird individualisiert und mit Schwerpunkt auf die Behandlung möglicher Einzelfälle angegangen.
- Es wird ein reaktives Vorgehen als Ansatz gewählt.
- Der Zugang ist ein formaler und formalistischer.
- Es fehlen strategische, in die Unternehmenskultur integrierte und kontinuierlich verfolgte Überlegungen und Massnahmen.
- In den entsprechenden Regelwerken werden nur in Ausnahmefällen erforderliche Präventionsmassnahmen angesprochen.
- Es besteht eine Verunsicherung bezüglich der verschiedenen Begrifflichkeiten und ihrer Inhalte (Persönlichkeitsschutz, Verletzung der persönlichen Integrität, sexuelle Belästigung, Mobbing, Bossing, Diskriminierung am Arbeitsplatz, etc.).

Die geführten Interviews und berücksichtigten Auswertungen der Beschwerdefälle (s. Ziffer 10) bestätigen, dass diese Folgerungen auch in der Praxis so Gültigkeit haben.

Empfehlungen:

- Es ist ein Paradigmawechsel zu definieren und bei den Umsetzungsmassnahmen integral zu berücksichtigen und zu fördern, was für viele Verantwortliche Neuland bedeuten wird. Erwünscht ist dabei ein offensives Vorgehen.
- Dieser Paradigmawechsel ist als erster und entscheidender Schritt zu verstehen, damit die weiteren Massnahmen auch effektiv und nachhaltig sein können. Er erfordert in erster Linie, dass sich alle Führungsverantwortlichen – von der obersten Führung (Generaldirektor) bis zu allen Linienvorgesetzten – für das Thema zuständig und verantwortlich fühlen sowie die gewünschte Kultur des respektvollen Umgangs, des angstfreien Arbeitsklimas und einer diskriminierungsfreien Arbeitsatmosphäre vorleben und auf ihrer jeweiligen Stufe fördern. Dies verlangt eine entsprechende Strategie und stringente Umsetzungsmassnahmen, die auch stark auf Prävention und Sensibilisierung aufbauen.

- Ausgangspunkt ist die klare Haltung des Unternehmens auf allen Hierarchiestufen, dass sexuelle Belästigungen nicht geduldet werden und eine Null Toleranz-Politik nicht nur proklamiert, sondern auch tatsächlich konsequent gelebt wird. Gleichzeitig muss das Wissen und das Bewusstsein bestehen, dass sie vorkommen, und nicht als Ausnahme, die die Regel bestätigen, verharmlost oder banalisiert werden dürfen.
- Ein rein rechtlicher oder gar strafrechtlicher Blickwinkel wäre zu eng gewählt. Die Definitionen der verschiedenen Begrifflichkeiten müssen für alle Personen im Unternehmen – unabhängig ihrer Funktion, Aufgabe und Stellung – bekannt und verständlich sein wie auch die Tatsache, dass wahrgenommenes unkorrektes Verhalten am Arbeitsplatz, Konflikte und Störungen losgelöst der rechtlichen Kategorisierung ernstgenommen werden und ihnen auf angemessene Weise auf den Grund gegangen wird.
- Entscheidend ist eine aktive, klare und glaubwürdige Haltung, die der Verantwortlichkeit der Führungskräfte, des obersten Kaders und aller Verantwortungsträger*innen grosse Bedeutung zumisst.
- Die Bearbeitung des Themas kann nicht singular, kurzfristig und mit ein paar wenigen, einzelnen Massnahmen erfolgen. Eine wirksame und nachhaltige Umsetzung verlangt eine für das gesamte Unternehmen entwickelte und von den Führungsverantwortlichen vorgelebte Kultur und Strategie (s. Ziffer 7). Diese setzen an der Zielsetzung an, die Werte wie Glaubwürdigkeit, Respekt, sorgfältiger Umgang, Vertrauen, Angstfreiheit, Ernsthaftigkeit, Konfliktfähigkeit, Verbindlichkeit, offene Kommunikation und Transparenz zu fördern. Diese Werte und Haltungen bestimmen sämtliche Massnahmen und werden jeweils kongruent vermittelt.
- Die Entwicklung und Umsetzung der Zielsetzung werden einen langwierigen Prozess darstellen. Gewisse Realisierungselemente sind als Daueraufgabe (z.B. Schulung, Weiterbildung, Sensibilisierung) zu planen.
- Die Entwicklung der Massnahmen und deren Umsetzung sollen nicht einfach «angeordnet», sondern in einem partizipativen Prozess gemeinsam entwickelt werden mit dem Ziel, dass sich möglichst viele der Schlüsselpersonen und Mitarbeitenden zu den Ergebnissen bekennen können und von ihnen überzeugt sind, um die Umsetzung auch mittragen zu können. Nur so und mit dem geeigneten Einbezug der Mitarbeitenden kann das Vorgehen als glaubwürdig wahrgenommen und das verloren gegangene Vertrauen in an sich zur Verfügung stehende Strukturen und verantwortliche Funktionen (wieder) aufgebaut werden.

Hinweise für die Umsetzung:

- Die Überprüfung und Bereinigung der bestehenden Dokumente kann sinnvollerweise im Rahmen des vorgesehenen Projekts der Compliance zur Überprüfung sämtlicher Dokumente – oder zumindest in Koordination dazu – erfolgen.
- Die Bekämpfung der sexuellen Belästigung und die Präventionstätigkeit sollen im Gesamtkontext mit einerseits anderen Verletzungen der persönlichen Integrität (Mobbing, Bossing, entwürdigendes Verhalten etc.) und andererseits Fragen der Geschlechtergleichstellung, Chancengleichheit und Diversität bearbeitet werden.
- Gleichzeitig ist der enge Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsverletzungen am Arbeitsplatz und der Einschränkung des Wohlbefindens und der Gesundheit zu beachten, zu thematisieren und bspw. auch ins Abwesenheitsmanagement einzubeziehen. Er ist bei den zu treffenden Massnahmen des Gesundheitsschutzes zu berücksichtigen. Es stellt sich die Frage, inwiefern künftig die bestehenden *Gesundheitskommissionen*, mit allenfalls ergänztem Knowhow, eine Rolle bei der Umsetzung übernehmen könnten (Erweiterung des bisherigen Schwerpunkts Arbeitssicherheit im Sinne von Art. 6 ArG).
- Der erforderliche Paradigmawechsel spricht die strukturelle und institutionelle Ebene an, die erfordert, dass Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Organe und Führungsebenen klar definiert und transparent kommuniziert werden. Nur dann können alle Mitarbeitenden ihre Rechte, aber auch ihre Verantwortung und Verpflichtungen wahrnehmen. Verantwortung ist nicht delegierbar.

2. Unstimmigkeiten zwischen den bestehenden Regelwerken und Zuständigkeiten

Feststellungen:

- Art. 42 des GAV («Schutz der Persönlichkeit») wird durch die UE² eigenverantwortlich in sogenannten Richtlinien zum Persönlichkeitsschutz konkretisiert. Diese Richtlinien sind teilweise sehr unterschiedlich ausgestaltet (genannte gesetzliche Grundlagen, Definitionen, Vorgehensweisen, Zeitpunkt des Erlasses etc.).
- Neben dem SRG-weit gültigen Ethik-Code bestehen teilweise lokale Ethik-Codes und andere Dokumente betreffend Ethik, Chancengleichheit etc.
- Es ist unklar, nach welchen Standards und Minimalanforderungen sich diese Weisungen und Regelwerke richten sollen.
- Die Regelwerke bestimmen auf der institutionellen Ebene nicht kohärent, welche Kompetenzen in Bezug auf das Thema Persönlichkeitsschutz bei den genannten Stellen liegen. Zudem gibt es auch Unterschiede darin, wie die einzelnen Vorgaben in der Praxis umgesetzt werden.
- Es ist anzumerken, dass in gewissen UE bereits vor November 2020 Bestrebungen im Gange waren, die Richtlinie zum Persönlichkeitsschutz zu überarbeiten. Im Jahr 2020 wurde zudem vom Diversity Board eine Überprüfung aller Richtlinien zum Persönlichkeitsschutz beschlossen. Diese Überprüfung wurde jedoch aufgrund der jüngsten Geschehnisse und der damit zusammenhängenden Untersuchungen sistiert.

Empfehlungen:

- Festlegen von Mindeststandards, die sich nach dem aktuellen fachlichen Wissensstand richten und die Analyse und Empfehlungen dieses Berichts berücksichtigen. Sie sollen für alle UE Gültigkeit haben und in einer zentral erlassenen Richtlinie zum Persönlichkeitsschutz festgehalten werden. Möglicher Ausgangspunkt ist z.B. die Richtlinie von SRF vom November 2020 sowie neuere Beispiele der guten Praxis-Fälle.
- Aus dem Regelwerk müssen die zur Verfügung stehenden internen und externen Verfahren sowie deren genauen Abläufe umfassend und verständlich erfasst werden – zusammen mit den erforderlichen gesetzlichen Bestimmungen, Verantwortlichkeiten, Definitionen und Sanktionsmöglichkeiten.
- Eigene Massnahmen auf regionaler Ebene oder in einzelnen Einheiten sind als *Zusätze* möglich, soweit sie mit den Bestimmungen, Strategie und Politik für das Gesamtunternehmen kongruent sind.
- Straffung des Regelwerks, Überprüfung der diversen Dokumente auf ihre Zweckmässigkeit, Kompatibilität und Aktualität bezüglich der zentral angeordneten Mindeststandards.
- Konzentration auf das Wesentliche mit der richtigen Stossrichtung. Auflösung der Überschneidungen und Schnittstellen.
- Überprüfung der Anlaufstellen, Vertrauenspersonen etc., die in den Dokumenten genannt werden und Klärung deren Bezeichnungen, Aufgaben und Kompetenzen (s. Ziffer 3 und 4).

Hinweise für die Umsetzung:

- Ausgangsbasis der Bestimmungen soll die Verantwortlichkeit des Unternehmens und der Führungskräfte für die Bekämpfung und Vermeidung der sexuellen Belästigung und weiterer Verletzungen der persönlichen Integrität sein.
- Die Präventionsarbeit und die Verpflichtung der SRG dazu sind entsprechend prominent zu behandeln.
- Neben den Rechten und Pflichten aller Mitarbeitenden ist auch der Schutz für Zeug*innen und Personen, die gegenüber Drittpersonen auf Persönlichkeitsverletzungen hinweisen, explizit aufzunehmen (Vertraulichkeitwahrung, Schutz vor Sanktionen etc.).

² Wo nicht anders erwähnt, sind im Folgenden unter UE auch jeweils die Organisationseinheit Generaldirektion (GD) und die Tochtergesellschaft SWISS TXT mitgemeint.

- Sowohl die Reglemente als auch die zur Verfügung stehenden internen und externen Anlaufstellen bzw. Beschwerdemöglichkeiten sind integral, lesefreundlich und leicht auffindbar im Intranet zu publizieren. Sie sind allen Mitarbeitenden beim Eintritt in die SRG bzw. bei der Arbeitsaufnahme bekannt zu machen wie auch regelmässig in geeigneter Form in Erinnerung zu rufen.
- Das Reglement soll *vollständig* sein, d.h. alle relevanten Fragen bzgl. Haltung des Unternehmens gegenüber sexueller Belästigung und den Verfahren bei konkreten Fällen behandeln. Dies bedeutet eine ausführliche Thematisierung der Prävention, Information, Weiterbildung, relevanten Gesetzgebung und weiteren geltenden Bestimmungen, der Definitionen, des Auftrags und der Kompetenzen der Anlauf- und Beschwerdestellen, der Vorgehensmöglichkeiten, der einzelnen Verfahrensabläufe, Sanktionen etc.

3. Es gibt eine (zu) grosse Zahl an internen und externen Stellen / Gremien / Organen, die im Zusammenhang mit dem Thema direkt oder indirekt genannt werden bzw. in einem Zusammenhang stehen, aber eine zu geringe Koordination und Absprache zwischen ihnen

Im Folgenden werden die wichtigsten Stellen aufgelistet:

Intern – zentral:

- HR (HR-Leiter SRG, Leiter Employer Relations etc.)
- Compliance-Beauftragter SRG
- Whistleblowing-Stelle
- Diversity-Board

Intern – regional:

- HR (regionale HR-Leiter/-Berater)
- Vertrauenspersonen (je nach UE/OE/TG sind dies HR-Leiter/-Berater, SSM-Ansprechpersonen, Gleichstellungsbeauftragte etc.)
- Groupe de Médiation (RTS)
- Gleichstellungsbeauftragte (GD, RSI, SWI)
- Gruppo Antenna (RSI)
- Femmes SRF (SRF)
- Lokale Compliance-Beauftragte (alle UE)
- Gesundheitskommissionen (Deutschschweiz, Romandie, Tessin)

Extern:

- Movis (externe Anlaufstelle für Mitarbeitenden zu Themen wie Finanzen, Persönlichkeitsschutz, Gesundheit, Konflikte am Arbeitsplatz etc., aber auch zu sexueller Belästigung)
- SSM
- Weitere externe Stellen wie Anwält*innen, Mediator*innen etc., die ad hoc einbezogen werden

Feststellungen:

- Klärungsbedarf ist in vielerlei Hinsicht gegeben, z.B:
 - Welchen Stellen/Gremien/Organen kommen bei der Bearbeitung des Themas welche Aufgaben, Rollen und Kompetenzen zu?
 - Welche davon sind im zentralen Reglement vorgesehen?
 - Welche Vereinheitlichung ist sinnvoll/nötig? Die Begriffe «Vertrauensperson» und «Gleichstellungsbeauftragte» werden z.B. sehr unterschiedlich verwendet.
 - Was sind die jeweiligen Mandate, Aufgaben und Kompetenzen?
 - Was wird sinnvollerweise intern angeboten und bearbeitet, was extern? Welche externen Stellen/Partner bieten sich hierfür an?

- Es besteht ein Mangel an Koordination, Kooperation und Absprache zwischen den verschiedenen Gremien – teils entgegen den Dokumenten.

Empfehlungen:

- Klärung der sinnvollen und erforderlichen Gremien/Instanzen.
- Mandats-, Aufgaben-, Zuständigkeits- und Kompetenzenklärung betreffend das Thema Schutz der persönlichen Integrität (s. auch Ziffer 4).
- Eine institutionalisierte, regelmässige Koordination zwischen den verschiedenen Gremien, die mit dem Thema direkt oder indirekt befasst sind – oder befasst sein sollten – ist wesentlich für den Erfolg der verschiedenen Massnahmen.

Hinweise für die Umsetzung:

- Es bietet sich an zu prüfen, welche Funktionen, die (noch) vorwiegend pro forma (da z.B. im GAV aufgeführt) bzw. mit unklarem Aufgabenprofil und Kompetenzen bestehen, aufgehoben werden können.
- Stärkung von strategisch bedeutenden Gremien, die bisher ausschliesslich auf GD-Ebene bestehen (z.B. Diversity-Board) mit zuständigen Personen in den einzelnen UE und entsprechenden Ressourcen.
- Überprüfung des Mandats der Compliance-Beauftragten der SRG und UE und der dafür erforderlichen Ressourcen.
- Sicherstellen, dass Verfahren zur sexuellen Belästigung und zu anderen Verletzungen der persönlichen Integrität zeitnah, konsequent und ernsthaft durchgeführt und die angemessenen Sanktionen umgesetzt werden.

4. Zuständigkeiten interner und externer Stellen für die Bearbeitung konkreter Fälle

Feststellungen:

- In den einzelnen UE bestehen unterschiedliche Vorgehensweisen zur Bearbeitung von Meldungen/Fällen. Die einen versuchen, konkrete Fälle so weit wie möglich intern zu lösen (teils über HR, teils über andere interne Stellen, z.B. Groupe de Médiation), andere verweisen von Anfang an auf externe Stellen (Movis, SSM) oder beigezogene Jurist*innen/Anwält*innen.
- Der Begriff, die Aufgaben und die Rolle der Vertrauenspersonen werden unterschiedlich verstanden und angewendet. Besonders problematisch ist, dass teilweise HR-Verantwortliche diese Aufgabe wahrnehmen, die bei schwerwiegenderen Vorkommnissen auch gegen den Willen der Betroffenen handeln müssten (Art. 4 GIG, Art. 328 OR).
- Der effektive Schutz und die erforderliche Unterstützung von Betroffenen sind lückenhaft, zu schwach und strukturell nicht systematisch eingebunden. Zudem fehlen bisher Ausbildung und Schulung der zuständigen Personen.

Empfehlungen:

- Klärung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen mit den entsprechenden Stellen, namentlich der Groupe de Médiation (GM) bei RTS, die dieser Funktion der internen Vertrauensperson am nächsten kommt und betriebsintern über die meiste Erfahrung verfügt.
- Überprüfung und Aktualisierung des Mandats der *Groupe de Médiation* (RTS) bzgl.:
 - Abgrenzung gegenüber den neuen Vertrauenspersonen (unten Ziffer 4)
 - Integrale Geltung des Vertraulichkeitsprinzips, wo dies von den Betroffenen gewünscht wird – auch gegenüber der Commission Paritaire.
 - Einführung institutionalisierter, regelmässiger Gespräche – unter Wahrung der erforderlichen Vertraulichkeit – zwischen der GM und der Direktion und HR zu den gemachten Erfahrungen, zum Handlungsbedarf und erwünschter Prävention etc.

- Verzicht auf die bisherigen Kurzbesprechungen mit der Commission Paritaire.
- Überprüfung des Namens der GM, um Missverständnisse zu ihrem Auftrag und ihrer Arbeitsweise zu verhindern.
- Klärung der sinnvollen und wünschenswerten externen Stellen, die als Alternative bzw. als Ergänzung – z.B. für Verfahrensführung, juristische Abklärungen etc. – zur Verfügung stehen.
- Auswahl der Stellen und Definition ihrer Aufgaben sowie Qualitätsüberprüfung.
- Klärung und Definition der Vorgehensweise bei einem Verfahren (Rolle Vorgesetzte, Verantwortliche, Beizug interner Rechtsdienst, Beizug von/Mandat an externe, in dem Thema versierte RechtsanwältInnen etc.).
- Sicherstellen der systematischen Nachbearbeitung und Umsetzung der allgemein relevanten Erkenntnisse aus den Einzelfällen (inkl. Erfahrungen der Vertrauenspersonen).
- Keine Vermischung zwischen Beratung und Verfahrensführung.
- Überprüfung des Mandats Movis zu sex. Belästigung und Mobbing (da Movis ja in erster Linie für die Sozialberatung, Fragen der Gesundheit und der Finanzen zuständig ist. Vermeiden von Interessenkonflikten, die die Hürden, sich an diese Stelle zu wenden, bei den Betroffenen erhöhen).
- Ernstnehmen der entsprechenden kritischen Rückmeldungen dieser Stellen.
- Überprüfung der Rolle und Aufgabe vom SSM.
- Sicherstellen der Information der Mitarbeitenden über die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen der externen Stellen.
- Einführung eines dualen Systems von Anlaufstellen:
 - ein System mit internen Vertrauenspersonen in den Regionen und einzelnen UE (inkl. eigener VP für Auszubildende und Praktikant*innen) für Fragen der sexuellen Belästigungen und Gewalt und
 - eine für das Gesamtunternehmen zuständige externe Ombudsperson für sämtliche Fragen, Beschwerden, Beratungs- und Vermittlungsbedürfnisse aus dem Arbeitsleben.

a) Interne Vertrauenspersonen

- Als Vertrauenspersonen sollten interne Mitarbeitende bestimmt werden (erfolgreiche Beispiele in verschiedenen Kantonen und Städten: z.B. Stadt Zürich).
- Vorteile: Die Mitarbeitenden kennen das Unternehmen, die gelebte Kultur, die Strukturen, Vorgesetzte, HR etc. Dies schafft gleichzeitig Vertrauen für Betroffene, sich an sie zu wenden, bildet Knowhow und kann gegenüber der Kontaktnahme mit einer Aussenstelle niederschwelliger sein. Zudem kann das Unternehmen aus den gemachten Erfahrungen regelmässig lernen. Pro UE sind – je nach ihrer Grösse, den Gegebenheiten, Erfordernissen und Zweckmässigkeiten – *mind. zwei Personen* zu bestimmen. Dies erlaubt einerseits die Regelung einer Stellvertretung, andererseits die Berücksichtigung der Geschlechtervielfalt und weiterer Diversity-Aspekte. Zudem können sich die Vertrauenspersonen gegenseitig beraten und sich austauschen und sind nicht auf sich allein gestellt.
- Erfahrungsgemäss bietet es sich an, eine/mehrere Personen, für die *Auszubildenden, Praktikant*innen und Stagiaires* zu bestimmen. Diese Vertrauenspersonen müssten diesem Personenkreis organisatorisch und kontaktmässig nahe sein, ihr Vertrauen haben und die oft erhöhten Hemmungen für Meldungen abbauen können.
- Die Vertrauenspersonen stehen den Betroffenen auf deren Wunsch vertraulich zur Verfügung.
- Sie stehen den Mitarbeitenden für deren Interessen und Bedürfnisse zur Verfügung, unternehmen nur Schritte, die von den Betroffenen gewünscht werden und sind in diesem Sinne parteilich.
- Die Vertrauenspersonen verfügen über keine Entscheidungskompetenzen.
- Sie sind zeitlich und örtlich leicht zu erreichen, hören zu, informieren und beraten Betroffene und können sie zu allfällig weiteren internen und externen Besprechungen, Verfahrensanhörungen etc. begleiten oder sie bei solchen vertreten. Bei ihnen kann auch in

geschütztem Rahmen Erfahrenes deponiert werden, ohne dass im Moment weitere Schritte gewünscht werden.

- Sie können mit Zustimmung der Betroffenen ein gemeinsames Gespräch mit allen Beteiligten, insb. auch mit den Vorgesetzten, verlangen und/oder Aussenstehende beiziehen. Sie haben zudem die Kompetenz, Vorschläge für die Prävention und Ausbildung sowie weitere sinnvolle Massnahmen zu unterbreiten sowie, wo erforderlich, vorsorgliche Massnahmen zum Schutz der Betroffenen (mit deren Zustimmung) zu beantragen.
- Sie stehen auch Vorgesetzten und HR-Fachpersonen für Anfragen, Klärungsbedürfnisse und Erfahrungsaustausch zur Verfügung und bilden daher auch für sie eine niederschwellige, schnell zugängliche erste Anlaufstelle.
- Jährlich soll ein institutionelles Gespräch zwischen den Vertrauenspersonen und der obersten Führung ihres Zuständigkeitsbereichs stattfinden, in dem (in anonymisierter Form) die Erkenntnisse aus den Erfahrungen und die allgemeinen Folgerungen für entsprechende Massnahmen besprochen werden. (Dies unabhängig von Ad-hoc- und einzelfallbezogenen Besprechungen.)
- Die Aufgaben und Kompetenzen der Vertrauenspersonen sind schriftlich festzuhalten, ebenso die Vornahme der Wahl (z.B. UE/OE/TG).
- Voraussetzung für die Wirksamkeit eines solchen Systems ist, dass es eine zentral geführte Stelle gibt, die für die regelmässige Information über die aktuellen Vertrauenspersonen und deren Aufgaben, Kompetenzen etc. sorgt und für deren Schulung und regelmässige Weiterbildung (Koordination, Wissensaustausch etc.) verantwortlich ist (unter Beizug externer Fachleute). Als Vertrauenspersonen kommen weder HR-Mitarbeitende, die ja andere Personalfragen der Mitarbeitenden bearbeiten (möglicher Interessenkonflikt und allfällige Meldepflicht) noch Vorgesetzte in Frage. Den Vertrauenspersonen müssen die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden für die Einführung/Schulung sowie die regelmässig durchzuführenden Weiterbildungen und Erfahrungswshops. Ihnen muss garantiert werden, keine negativen Konsequenzen aus der Erfüllung dieser verantwortungsvollen Aufgabe zu erleiden. Geeignet sind Personen, die neben dem Interesse und Kenntnissen zu den Fragestellungen über soziale und kommunikative Kompetenzen verfügen (Empathie, Zuhören, Beraten, Entscheidungsfreude, Lösungsorientiertheit etc.).

→ *Die Erfahrungen der Stadt Zürich zeigen, dass ein System mit internen Vertrauenspersonen, das den hier genannten Anforderungen und Rahmenbedingungen entspricht, zwar Ressourcen benötigt, sich in der Praxis aber sehr bewährt, sowohl für betroffene Mitarbeitende als auch für die Vorgesetzten, das Kader und die oberste Führung. Und dies nicht nur für die Bearbeitung von konkreten Beschwerdefällen und Vorfällen, sondern wesentlich auch für die Erfahrungsauswertung, Nachbearbeitung, Prävention und Sensibilisierung.*

b) Externe Ombudsperson

- Die Ombudsperson arbeitet vertraulich. Sie kann mit Zustimmung der Mitarbeitenden innerhalb des Betriebs unter Verwendung des Namens der Betroffenen aktiv werden (in den anderen Fällen ist häufig ein anonymisiertes Vorgehen möglich). Sie informiert, berät, klärt ab und bearbeitet Beschwerden.
- Ihre Kompetenzen: Uneingeschränktes Akteneinsichtsrecht und das Recht, von allen Personen Auskünfte einzuholen. Sie kann vermitteln und Empfehlungen abgeben, Lösungsvorschläge erarbeiten, Runde Tische moderieren und zu Gesprächen bitten. Sie hat aber kein eigenes Entscheidungsrecht und daher auch keine Einsprachemöglichkeit zu getroffenen Entscheiden, mit denen sie nicht einverstanden ist. Sinnvoll sind eine jährliche schriftliche Berichterstattung (Tätigkeitsbericht) und institutionalisierte Rückmeldungen/Erfahrungsberichte mit den wichtigen Schlüsselpersonen, in denen sie sich zur Lösung von Einzelfällen wie auch zu strukturellen, organisatorischen und systemischen Aspekten äussern kann.

- Es bietet sich an, dass sie neben der Einzelfallbearbeitung auch aufmerksam ist für strukturelle, systemische und kulturelle Verbesserungsmöglichkeiten und diese in ihren Rückmeldungen anspricht. Sie kann auch behilflich sein bei der Entwicklung der Qualitätskriterien für den Beizug von aussenstehenden Rechtsvertretungen beim Beschreiten des formellen Rechtswegs, aussenstehenden Beratungsfirmen etc.
 - Zu ihren Aufgaben kann es gehören, den regelmässigen Informationsaustausch und Wissenstransfer zwischen Vertrauenspersonen, Ombudsperson und anderen Schlüsselpersonen mit HR und oberster Führungsstufe zu den gemachten Erfahrungen und zum daraus resultierenden Handlungsbedarf sicherzustellen. Ebenso: Sicherstellung der Qualitätsansprüche und Kenntnisse für Dritte (ausenstehende Firmen, Anwält*innen, Beschwerdestellen etc.). Vermittlung dieses Wissens für sämtliche Einheiten im Unternehmen und regelmässige Qualitätsüberprüfung, Anpassung, Erneuerung.
 - Die Ombudsperson sollte zur Vertrauensbildung sich und ihre Aufgabe bei den Mitarbeitenden in geeigneter Form bekannt machen und regelmässig in Erinnerung rufen. Die Kontaktnahme mit der Ombudsperson sollte für alle Mitarbeitenden einfach und unkompliziert sein.
 - Anforderungen an die externe Ombudsperson:
 - Fachliche Kompetenz im Arbeitsrecht und Diskriminierungsrecht
 - Erfahrung mit Vermittlung und Mediation
 - Verständnis für strukturelle und systemische Fragen
 - Empathie und Einfühlungsvermögen für die Anliegen der Mitarbeitenden
 - Sinn für Fairness und Verständnis gegenüber den Aufgaben und Kompetenzen der Vorgesetzten bzw. des Unternehmens
 - allparteiliches und vertrauliches Arbeiten
 - Engagement und Interesse für die Aufgabe
 - Es ist zu empfehlen, nach rund drei Jahren eine Evaluation zu den mit beiden Instrumenten (VP und OP) gemachten Erfahrungen durchzuführen. Dabei ist zu überprüfen, wie sie sich im Alltag bewähren und ob allfällige Anpassungen sinnvoll sind. (Eine kürzere Frist ist wenig sinnvoll, da es erfahrungsgemäss einige Zeit braucht, bis die neuen Instrumente tatsächlich etabliert und genügend bekannt sind, um eine aussagekräftige Praxiserfahrung auszuweisen.)
- ➔ *Der Lead und die Verantwortung für das Thema und die Fragestellungen müssen bei der SRG und ihren UE bleiben und können nicht «abdelegiert» werden. Das duale System Vertrauenspersonen/Ombudsperson sowie allfällige externe Gremien/Fachleute sind lediglich als ergänzende Unterstützung, Beratung sowie Beizug von Fachwissen und Expertise zu verstehen.*

Hinweise für die Umsetzung:

- In vergleichbaren Unternehmen sind Ombudspersonen i.d.R. selbständig tätige, im Mandatsverhältnis engagierte Personen. Sie sind häufig Anwält*innen bzw. Jurist*innen mit einer Mediationsausbildung bzw. entsprechender arbeitsrechtlicher Berufs- und Lebenserfahrung.
- In den Konsultationen wurde wiederholt in Zweifel gezogen, dass eine einzige Ombudsperson für die gesamte SRG das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen könne. Stattdessen wurde ein System vorgeschlagen, das für jede UE bzw. Region eine eigene Ombudsperson vorsieht. Dies würde eine grössere örtliche Nähe und vermehrte Präsenz vor Ort ermöglichen, also auch Sichtbarkeit im zuständigen Betrieb, sowie die Rücksichtnahme auf die sprachlichen und regionalen Unterschiede.

5. Bearbeitung und Dokumentation der Fälle/Untersuchungen

Die von PwC untersuchten 28 Fälle haben Mängel in der Dokumentation und schriftlichen Bearbeitung der Untersuchungen/Meldungen aufgezeigt. Das diesbezüglich sehr unterschiedliche und nicht systematische Vorgehen wurde auch in den geführten Interviews und uns rückgemeldeten weiteren Praxisfällen (s. Ziffer 10) bestätigt.

Feststellungen:

- Die Dokumentation erfolgt uneinheitlich (z.B. werden nicht alle Interviews protokolliert; bei einigen UE wird eine Protokollierung standardmässig vorgenommen, bei anderen nicht).
- Bei Interviews ist oft nur eine Fachperson von HR dabei, selten sind es zwei Personen.
- Die Nachvollziehbarkeit der Fälle ist aufgrund der vorliegenden Dokumente/Notizen nicht immer gegeben.
- Es besteht keine einheitliche Handhabung betreffend Ablageort der Dokumente/ Untersuchungsnotizen. Teilweise erfolgt die Ablage in Personaldossiers, teilweise an anderen Orten.
- Es besteht keine einheitliche Handhabung zur Dauer der Aufbewahrung der Dokumente.

Empfehlungen:

- Es sollten Mindeststandards für die Bearbeitung, Dokumentation und Ablage der Fälle definiert werden wie auch für die Dauer der Aufbewahrungszeit und des -ortes. Dabei ist ein verhältnismässiges Vorgehen zu ermöglichen, das den konkreten Umständen im Einzelfall gerecht werden kann (Schwere des Vorfalls, Art der Behandlung und des Vorgehens, Wünsche der Parteien etc.).
- Die Nachvollziehbarkeit sollte mittels geeigneter Vorgaben erhöht werden.

6. Rollen- und Aufgabenklärung der HR-Abteilungen

Feststellungen:

- Die HR-Abteilungen erleben und definieren ihre Rolle und Aufgaben zum Thema sehr unterschiedlich, je nachdem ob die Verantwortlichen sich eher als Arbeitgebervertretung oder stärker als Unterstützung der Mitarbeitenden verstehen.
- Teils definieren sie sich als informelle Vertrauenspersonen, teils fühlen sie sich für die Beschwerdeprüfung und -vermittlung zuständig, teils verweisen sie bei konkreten Meldungen direkt an aussenstehende Gremien wie Movis, SSM, oder Fachanwält*innen bzw. beziehen diese mit ein.
- Die grosse Mehrheit der befragten Fachpersonen verwies darauf, für die Aufgabe – wie immer sie auch definiert wird – keine oder eine zu geringe Schulung zu haben und über kein genügendes Fachwissen zu verfügen.
- Einige äusserten ein echtes Malaise und nannten ihre Überforderung, wiesen aber auch darauf hin, Verantwortung zugewiesen zu bekommen, die sie nicht übernehmen können und wollen. Sie verwiesen auch auf die Führungsverantwortung der Linienvorgesetzten und der Geschäftsleitung.

Empfehlungen:

- Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzenklärung von HR als Struktur und der HR-Verantwortlichen
- Festhalten der Ergebnisse in den Pflichtenheften/Mandaten.
- Schulung und Sensibilisierung der HR-Mitarbeitenden, damit diese über genügendes Fachwissen verfügen, um den ihnen neu zugewiesenen Aufgaben gerecht zu werden. Die HR-Leitenden und -Mitarbeitenden müssen keine Fachspezialisten in diesem Thema sein. Sie sollten jedoch über ein allgemeines Verständnis der Thematik verfügen, die betreffenden rechtlichen Grundlagen sowie die Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten der verschiedenen Stellen ken-

nen. Auch sollten sie über genügend Kenntnisse verfügen, um eine (Erst-)Beratung für Mitarbeitende und Vorgesetzte anbieten (Triage, Information über Beratungs- und Anlaufstellen, Beschwerdeverfahren etc.) und bei der Organisation von Schulungen, Weiterbildungen, Präventions- und Sensibilisierungsmassnahmen mitwirken zu können.

- *Es sollte eine Kultur entwickelt werden, die sicherstellt, dass die Verantwortung für zu treffende Massnahmen in den konkreten Einzelfällen (für alle Involvierten und die Teams) jeweils bei den Vorgesetzten und der Führung bleibt, ebenso für die Nachbereitung und die weiterführenden Massnahmen. Die HR-Abteilungen können wesentliche Unterstützung leisten, nicht aber die Verantwortung übernehmen.*

Hinweise für die Umsetzung:

- Die wiederholt geäusserte Verunsicherung der HR-Fachpersonen sollte ernstgenommen und bald – zusammen mit den obengenannten Empfehlungen – aufgelöst werden.
- Mit der erforderlichen Rollenklärung soll transparent werden, dass HR-Verantwortliche und -Mitarbeitende keine Vertrauenspersonen sind, gleichwohl aber allgemein für Informationen, Auskünfte und Beratungen etc. auch den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen und sich dabei für das Wohlbefinden aller Personen im Unternehmen einsetzen.
- Um das Vertrauen der Mitarbeitenden (zurück) zu gewinnen, muss diese Rollenklärung und eine damit einhergehende Eigenständigkeit von HR deutlich werden (keine einseitige Interessenvertretung der Vorgesetzten und des Kaders).

7. Kulturwechsel

Feststellungen:

- Das Bewusstsein der verschiedenen Führungsebenen für die Bedeutung des Themas und seiner Bearbeitung in der Organisation muss für alle Mitarbeitenden spürbar werden.
- Dabei handelt es sich um eine Daueraufgabe, die nicht mit dem schnellen Ergreifen einzelner Massnahmen «abgehakt» werden kann.
- Die Bearbeitung und Behandlung der Fragestellungen zu sexueller Belästigung/Mobbing sind nicht als Einzelaspekte anzugehen, sondern als Teil der gesamten Betriebskultur und als Teil der Themen respektvoller, sorgfältiger Umgang, anzuwendende Sprache und Kommunikation, Persönlichkeits- und Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden und Schutz der persönlichen Integrität (also zusammen mit anderen Problematiken wie z.B. Alkoholkonsum unter Drucksetzung, weitere Formen der Druckausübung etc.), aber auch offene Konflikt- und Fehlerkultur, angstfreies Arbeitsklima etc.
- Die Fragen stehen zudem in einem direkten Zusammenhang zu weiteren Gleichstellungsthemen und Diskriminierungsaspekten.

Empfehlungen:

- Neben den sach- und fachspezifischen Massnahmen im Sinne der Empfehlungen in Ziffern 2 bis 6 wird es darum gehen, das Thema gesamtheitlich und systemisch anzugehen und die gewünschte Kultur auf allen Ebenen sichtbar zu machen, zu leben und zu fördern
- Erkennen der Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Gleichstellungspolitik und den Massnahmen gegen sexuelle Belästigung und Gewalt. Einbezug und Berücksichtigung des Themas in den verschiedenen betrieblichen, personalpolitischen und inhaltlichen Projekten und Massnahmen.
- Der Prävention kommt höchste Bedeutung zu; sie ist für das gesamte Unternehmen zu entwickeln und soll alle Kommunikations- und Medienformen berücksichtigen. Sie stellt eine Daueraufgabe dar.
- Sicherstellen, dass festgestellte Belästigungen und Persönlichkeitsverletzungen innert nützlicher Frist angemessen sanktioniert werden.

- Das Thema, wie Mitarbeitende unterstützt werden können, erfahrene Belästigungen und anderes Fehlverhalten geeigneten Stellen zu melden, beschäftigt alle Unternehmen, die sich ernsthaft dem Thema annehmen. Abbau der bestehenden Schwellenangst und Scham sowie die Garantie eines wirksamen Schutzes vor negativen Folgen sind die Stichworte dazu.
- Unterstützung der Erwartung an alle im Unternehmen Tätigen, selbst aktiv zu werden, wahrgenommene Belästigungen und Persönlichkeitsverletzungen zu melden und Betroffene zu stärken, sich zu wehren. Einnehmen einer klaren Haltung und Umsetzen in der Praxis, dass diesen Drittpersonen und Zeug*innen keine negativen Folgen aus ihrem Engagement erwachsen dürfen.
- Besondere Schutzmassnahmen für Auszubildende und Praktikant*innen (Ausbildung, Info, Behandlung des Themas).
- Aktives Angehen der rückgemeldeten Verunsicherung von männlichen Vorgesetzten bezüglich ihrer Rolle, Aufgabe und Verantwortlichkeit zu den Themen Geschlechterfragen, sexuelle Belästigung, Umgang mit Mitarbeiterinnen. Klärung und Transformation in ein souveränes, aktives Wahrnehmen der eigenen Führungsaufgabe sowie Vermittlung der Erkenntnisse an die eigenen Mitarbeitenden (Kaskadenprinzip).
- Mitarbeitendengespräche (MAG) und Austrittsgespräche nutzen. Im MAG kann eine eigene Rubrik zu Fragen der erfahrenen oder beobachteten Persönlichkeitsverletzungen, Nichteinhalten der Null Toleranz-Politik, sexuelle Belästigung sowie allg. zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz, im Team und zum Arbeitsklima aufgenommen werden. Es muss sichergestellt werden, dass die Antworten auch ausgewertet werden und eine adäquate Nachbearbeitung dazu stattfindet. Zudem können diese Themen auch bei einem Austrittsgespräch, das mit allen Mitarbeitenden beim Verlassen des Unternehmens durch HR-Verantwortliche geführt wird, angesprochen und die Ergebnisse mit den obersten Führungsverantwortlichen und weiteren Schlüsselpersonen ausgewertet werden.

Hinweise für die Umsetzung:

- In den Konsultationen wurde wiederholt die Vertrauensfrage angesprochen. Auch wenn die in diesem Schlussbericht getroffenen Feststellungen geteilt und die vorgeschlagenen Empfehlungen begrüsst werden, scheinen vielerorts ein grosses Misstrauen und ernstzunehmende Zweifel zu bestehen, ob der Paradigma- und Kulturwandel tatsächlich realisiert werden können.
- Die von uns mehrfach und an verschiedener Stelle, wenn auch in unterschiedlicher Stärke, als verhärtet wahrgenommene Ausgangslage stellt eine ernstzunehmende Erschwernis für den erwünschten Veränderungsprozess dar. Es ist ratsam, ihr offen und eingehend zu begegnen.
- Die Wahrnehmung der Vorbildfunktion durch die Vorgesetzten, die Förderung der Transparenz von Führungsentscheidungen, das Schaffen eines angstfreien Arbeitsklimas, ein glaubwürdiges, verantwortungsbewusstes und ehrliches Handeln können vertrauensbildend wirken, sofern die Vertrauensbasis nicht vollständig zerstört ist.
- Dabei ist ein Abbau der mehrfach geäusserten grossen Distanz zwischen den Kaderangehörigen und der «Basis» anzustreben. Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren (auch interne) sollen offen erfolgen und die Stellenvergabe nach einem transparenten und fairen Verfahren durchgeführt werden.
- Künftig sollen bei der Stellenvergabe soziale Kompetenzen, Führungsqualifikationen und die Bereitschaft, Führungsverantwortung tatsächlich zu übernehmen prominente Beachtung finden und im gleichen Masse bei Beförderungen als wichtiges Kriterium gelten.
- Die in diesem Kapitel 7 angesprochenen Aspekte sind in den Bewerbungsgesprächen zu thematisieren.
- Prüfen einer Charta/Erklärung mit den wichtigsten Werten und Verhaltensgrundsätzen, die mit allen Neueintretenden *besprochen, nicht nur vorgelegt, werden*. Sie ist von allen SRG-Angestellten und Beauftragten zu unterzeichnen. Ein solches Dokument wäre im Vorfeld gemeinsam zu erarbeiten und zu verabschieden, nicht einfach «anzuordnen».

8. Schulung/Weiterbildung/Information

Feststellungen:

- Ausser einer griffigen und wirksamen Kampagne im Jahr 2010 bei RSI (enthalten waren auch Schulungselemente), konnten mit sehr wenigen Ausnahmen keine spezifischen Schulungs- und Weiterbildungsmodulare genannt werden – weder für HR, Vertrauenspersonen, Gleichstellungsbeauftragte etc., noch für Kaderangehörige und Vorgesetzte.
- Neu eintretende Mitarbeitende scheinen auf die Existenz der Richtlinien kurz hingewiesen zu werden, inhaltlich wird das Thema aber nicht explizit behandelt.

Empfehlungen:

- Aufbau von regelmässig durchgeführten, rollen- und aufgabenspezifischen und -gerechten Schulungen und Weiterbildungen mit dem Ziel der Wissens- und Kompetenzvermittlung für die professionelle und empathische Aufgabenerfüllung für alle Personen/Gremien, die eine spezifische Aufgabe und Rolle zum Thema einnehmen, z.B.:
 - HR-Mitarbeitende
 - Vertrauenspersonen
- Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen für Kaderangehörige und Vorgesetzte bezüglich ihrer Präventionsaufgabe (Verhinderung eines diskriminierungsfreundlichen Klimas, Vorleben der Führungskultur etc.) sowie ihrer Verantwortung bei konkreten Fällen/Meldungen.
- Die dargelegten Empfehlungen in den Ziffern 1 bis 7 sollen explizit in die Themenbereiche Führungskultur, Haltung des Unternehmens, Gesundheitsförderung und Schutz vor Persönlichkeitsverletzungen der Mitarbeitenden Eingang finden und den Mitarbeitenden in dafür geeigneten Weiterbildungsmodulen, Schulungen und Veranstaltungen (z.B. für neue Mitarbeitende), zugänglich gemacht werden.
- Information, Schulung, Weiterbildung und Sensibilisierungsmassnahmen sind regelmässig wahrzunehmen und teilweise – gerade für Kadermitarbeitende, HR und Vertrauenspersonen – obligatorisch zu erklären.
- Das Thema Sexuelle Belästigung soll zwar spezifisch bearbeitet werden, aber nicht isoliert. Es ist auch im Kontext anderer Persönlichkeitsverletzungen und Diskriminierungen zu sehen. Die (vor)gelebten und zu lebenden Werte und Haltungen betreffen einerseits das gesamte Miteinander aller im Unternehmen Tätigen. Andererseits stehen hinter Machtmissbrauch, Belästigungen, Mobbing, Ausgrenzung und Diskriminierungen ähnliche, voneinander nicht immer klar zu trennende Muster, Menschenbilder und Vorurteile. Daher sind diese Themen auch immer wieder in den erforderlichen Zusammenhang miteinander zu stellen und in geeigneter Form zu bearbeiten und in die Schulung und Sensibilisierung aufzunehmen. V.a. auch in die Gleichstellungsbestrebungen und Diversity-Anstrengungen.
- Erkennen der Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Gleichstellungspolitik und den Massnahmen gegen sexuelle Belästigung und Gewalt. Einbezug des Themas in Schulungen und Sensibilisierungsmassnahmen – auch für Vorgesetzte und oberste Führungsverantwortliche.
- Klärung, welche Massnahmen für das gesamte Unternehmen angeboten werden sollen und welche regional, welche von allen Angestellten zu besuchen sind und welche als freiwilliges Angebot gelten sowie welche im Rahmen einer Präsenzveranstaltung stattfinden sollen und welche als virtuelle Veranstaltung oder als E-Learning angeboten werden können.

Hinweise für die Umsetzung:

- Bei der Umsetzung bietet es sich an, die folgenden Ebenen zu unterscheiden und zu gewährleisten:
 - Sicherstellung der geeigneten *Information* für *alle Neueintretenden* über ihre Rechte und Pflichten, die zur Verfügung stehenden Instrumente und die geltenden Werte und Haltungen.

- Wissensvermittlung (mit regelmässiger Wiederholung) für sämtliche *Vorgesetzten* aller Stufen zum Thema (Regelwerk, gesetzliche Grundlagen, GAV) und zu ihrer Verantwortung sowie zu Prävention, Sensibilisierung, Verhalten, verbale und nonverbale Sprache, Kultur. Integration des Themas in die Managementausbildung 1 und 2 und in weitere geeignete Aus- und Weiterbildungsangebote.
- Angebot von Weiterbildungen, Workshops, Ateliers zu Diversity-Fragen, Rollenklärungen, Bottom-up-Feedbacks etc. Solche Angebote eignen sich teilweise auch, sie zusammen mit anderen Unternehmen oder betriebsextern durchzuführen, um den Austausch verschiedener Kulturen zu fördern.
- Schulung/Unterstützung/Assistenz für Angehörige des unteren und mittleren Kaders bzgl. Rollenklärung, Erwartungen, Wahrnehmung der Führungsverantwortung etc. Mitarbeitende, die neu (oder auch nur temporär) eine Führungsfunktion übernehmen, sollten bei Antritt dieser Funktion eingehend über die mit der neuen Rolle verbundene Verantwortung informiert/geschult werden.
- Gezielter Einsatz von Intervision, Coaching und Supervision als Führungsunterstützung auf allen Stufen.
- Aufnahme der Fragestellung in die SRG- und UE-Strategien als übergeordnetes Thema (Persönliche Integrität, Respekt, Werte/Haltung, Kultur).

9. Vorgehen bei der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen

Feststellungen:

- Bei der Umsetzung der einmal beschlossenen Massnahmen wird es im Sinne der Ziffern 1 bis 8 darum gehen, möglichst optimale Rahmenbedingungen zu bestimmen, die eine erfolgreiche Realisierung ermöglichen. Viele der Massnahmen sind nicht einfach «anzuordnen», sondern prozesshaft in der Organisation gemeinsam zu erarbeiten und zu verinnerlichen.
- Dafür wird eine geeignete Projektorganisation, das Bekenntnis der obersten Führung zum Vorgehen, ein geeigneter Einbezug der entsprechenden Gremien, der Mitarbeitenden und des SSM sowie von Fachpersonen wie auch ein realistischer Zeitplan zu bestimmen sein.
- Für die Bearbeitung verschiedener Massnahmen bieten sich Teilprojektgruppen an. Es ist dafür zu sorgen, dass die Grundhaltung, die Werte und die Zielsetzung der Gesamtstrategie integral Berücksichtigung finden.

Empfehlungen:

- Auf unkoordinierte, nicht strukturell und systemisch eingebettete Massnahmen, die einzeln und hektisch an die Hand genommen würden, ist zu verzichten.
- Qualitätssicherung/Monitoring der Massnahmen. In die Umsetzung der verschiedenen Massnahmen ist auch deren Überprüfung und Realisierungsverlauf sowie deren Wirksamkeitsprüfung aufzunehmen und in der Folge zu begleiten. Wo muss nachgebessert werden? Was bewährt sich, was nicht? Welche Kennzahlen sind erforderlich? Etc. Über die Umsetzung und ihre Wirkung wie auch die weiteren Massnahmen ist regelmässig in geeigneter Form Bericht zu erstatten. Die Ergebnisse sind allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Hinweise für die Umsetzung:

- Im Anhang 3 zu diesem Schlussbericht findet sich die *Analyse zur überprüften guten Praxis*. Die dargestellten Beispiele, die aufgeführte Fachliteratur und die Hinweise auf relevante Dokumente können wertvolle, praxiserprobte und konkrete Umsetzungshilfen darstellen. Sie sind geeignet, bei der Umsetzung der verschiedenen Massnahmen auf die Bedürfnisse der SRG angepasst als anregende Hilfestellung und exemplarisch berücksichtigt zu werden.
- Die künftig geltenden Werte, Grundsätze und die Haltung sind für das gesamte Unternehmen zu definieren und festzulegen. In diesen Prozess sind einerseits die verschiedenen UE einzubeziehen, andererseits auch Möglichkeiten zu schaffen, dass sich die interessierten Gremien, Stellen

und Organe sowie alle interessierten Mitarbeitenden auf geeignete Weise beteiligen und einbringen können.

- Auch wenn die faktische Umsetzung zu einem grossen Teil in den einzelnen UE zu erfolgen hat, kann sie nicht einfach an die UE delegiert werden. Sie ist sowohl unternehmensintern von der GL eng zu unterstützen als auch von der dafür eingesetzten Begleitgruppe.
- Bei der Umsetzung sind die verschiedenen Transformationsprozesse, in denen sich die UE aktuell befinden, einzubeziehen und zu berücksichtigen.
- Sinnvollerweise sollten ein längerfristiges Reporting und Monitoring zur Umsetzung und deren Wirkung erfolgen. In regelmässigen Abständen durchgeführte Mitarbeitenden-Befragungen (alle zwei bis drei Jahre) zu gezielten Themen (Wohlbefinden am Arbeitsplatz, gesundheitliche Situation, Belastungen, Schutz der persönlichen Identität bzw. Verletzung, Gleichstellungsmassnahmen und Diversitätsförderung) können ein unterstützendes Instrument für das Monitoring sein.
- Was für die künftige Unternehmenskultur gelten soll, ist auch für den Umsetzungsprozess anzustreben: Setzen von klaren Zielen und Meilensteinen; Verbindlicher, aber realistischer Zeitplan; Überprüfung der Einhaltung der jeweiligen Schritte; Transparenz; regelmässige Information und Kommunikation. Der erforderliche Paradigmawechsel und die damit verbundenen Massnahmen, aber auch die regelmässige Überprüfung der Zielerreichung und die Information und Kommunikation werden Ressourcen beanspruchen, die entsprechend zur Verfügung gestellt werden müssen.

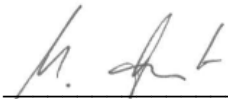
10. Berücksichtigte erste Praxisfälle

In die in den Ziffern 1-9 entwickelten Überlegungen flossen auch Erfahrungen aus Praxisfällen ein. Dabei handelt es sich namentlich um Rückmeldungen von SSM, die reviewten Dossiers von PwC und Informationen und Erläuterungen aus Jahresberichten der Groupe de Médiation und von Movis sowie die Ergebnisse aus U2 und U3. Die Zahl der berücksichtigten Fälle, ihre Bearbeitung und die Art der Rückmeldungen erlauben jedoch noch keine abschliessende Beurteilung.


Es können folgende allgemeine Folgerungen gezogen werden:

- Die Fälle stammen aus den unterschiedlichen UE/OE/TG.
- Sie sind nicht nur älteren Datums, sondern stammen auch aus den letzten Jahren und der jüngsten Zeit.
- Häufig werden einzelne und einmalige Vorkommnisse beklagt, teils handelt es sich um Wiederholungen, die sich auch über eine längere Zeit erstrecken können.
- Es erfolgen insgesamt weit mehr Meldungen von Frauen als von Männern, wobei in den letzten Jahren das Geschlechterverhältnis bei den Fällen der Groupe de Médiation ausgeglichener war.
- Neben den Fällen zur sexuellen Belästigung werden auch Beschwerden zu Mobbing, anderen Diskriminierungen und allgemeinen Konflikten am Arbeitsplatz aufgeführt.
- Eine Mehrheit betreffen Belästigungen durch Vorgesetzte; häufig kommt es aber auch zu Belästigungen unter Mitarbeitenden. Wiederholt waren die Betroffenen Auszubildende.
- Viele Betroffene fühlten sich von den Personen, an die sie sich wandten (Vorgesetzte, HR-Verantwortliche) nicht ernst genommen, nicht genügend unterstützt, allein gelassen.
- Mehrfach wurde von Betroffenen geäussert, kein Vertrauen in Vorgesetzte und HR zu haben, um sich an sie zu wenden. Das zuständige HR sei «weit weg», wurde als «parteilich» und die Interessen des Arbeitgebers vertretend wahrgenommen. Distanz und wenig faktische Unterstützung wurden teils auch gegenüber SSM geäussert.
- Vorgesetzte, die von Betroffenen kontaktiert wurden, haben die Fälle häufig nicht ernst genommen, die Mitarbeitende weder genügend noch empathisch oder versiert unterstützt. Oftmals haben sie es unterlassen, ihre Vorgesetzten über die Vorfälle zu informieren.
- Allgemein entsteht der Eindruck, gemeldete Vorfälle seien als Störung des Systems wahrgenommen worden, als Ausnahmen, die die Regel bestätigen, dass sexuelle Belästigung im Unternehmen nicht vorkomme. Das Augenmerk lag daher vor allem darauf, das Problem möglichst schnell vom Tisch zu haben, zu bagatellisieren und kein Aufsehen zu erzeugen.

- Vorgesetzte oder oberes Kader wurden bei der Falllösung bzw. im Sinne einer Nachbereitung nur selten beigezogen oder informiert. Grundsätze, nach denen dies geschah, sind nicht erkennbar. Die Fallbearbeitung erfolgt grossmehheitlich aus der Perspektive des Einzelfalls, der als «Ausreisser» wahrgenommen wird und daher keine systemische Überprüfung erfährt.
- Eine Protokollführung ist häufig nicht erfolgt, das Vorgehen der Dokumentation passierte unterschiedlich und nach nicht erkennbaren Kriterien (s. oben Ziffer 5).
- Die konkrete Nachfrage bei PwC ergab, dass gemäss PwC explizit kein weiterer Handlungsbedarf in einzelnen Fällen bestehe. Ihre Analyse erfolgte einzelfallspezifisch, nicht systemisch. Entsprechend fallen die Empfehlungen aus, die nicht dem für diesen Bericht gewählten Ansatz und der Methode entsprechen.




Ursula Gut-Winterberger
Vorsitzende AC



Jean-Blaise von Arx
Leiter Interne Revision SRG



Claudia Kaufmann
Externe Expertin



Francine Rubin
Revisorin

Anhang 1 – Liste der geprüften Dokumente

UE/OE/TG	Dokument	Datum
SRG	Gesamtarbeitsvertrag 2013	Gültig ab 1. Januar 2013
	Allgemeine Anstellungsbedingungen für das Kader SRG SSR (AABK)	Mai 2019, in Kraft ab 1. Januar 2020
	Ethikcode für die Mitarbeitenden der SRG SSR	November 2012
	Mandat der Geschäftsleitung SRG Nationale/r Compliance Verantwortliche/r SRG	22. November 2012, aktualisiert Mai 2013
	Organisation der Compliance in der SRG (Anhang zum Mandat Compliance)	22. November 2012
	Betriebsreglement Whistleblowing-Plattform SRG SSR	25. Juni 2019, in Kraft ab 1. Juli 2019
	Reglement für die Interne Revision SRG SSR	14. Dezember 2018, in Kraft ab 1. Januar 2019
	HR-Strategie 2017 – 2021	Januar 2017
	Human Resources Prozesshandbuch SRG	5. Februar 2018
		Daraus:
	- 3.4.1 Ablaufschema Konfliktmanagement	
	- 3.4.2 Ablaufschema Mobbing / Sexuelle Belästigung	
	- 3.4.2-1 Protokoll Erstbefragung betroffene Person	
	- Merkblatt Sanktionen	
	Leitfaden Mobbing am Arbeitsplatz	15. August 2006
	Rollenbeschreibungen HRM SRG SSR – Projekt Implementierung HRM-Prozesse, AP 4.4.3	12. März 2014
	Mandat Diversity Board SRG SSR	10. Oktober 2019
	Charta für Chancengleichheit für Frauen im Rundfunk und Fernsehen	5. Mai 1995
	Gleichstellung für Frau und Mann im Gesetz und in der SRG	Oktober 1996
GD	Richtlinie Persönlichkeitsschutz der Generaldirektion der SRG SSR	11. Februar 2014, in Kraft ab 1. März 2014
	HR-Leitfaden für den Umgang mit schwierigen und ausserordentlichen Situationen	16. Juli 2014
RSI	Direttive RSI sulla protezione della personalità	01. November 2013, aktualisiert 1. Januar 2018
	<i>(inkl. Zusatzdokumente “Basi legali”, “Principi alla base della procedura interna” und “Svolgimento della procedura interna”)</i>	
RTR	Directiva per la protecziun da la persunalidad e procedura tar molestas sexualas e mobbing al plaz da lavur	01. Juni 2018
	Mussavia	14. April 2011
RTS	Directive concernant les harcèlements psychologique et sexuel	August 2011, aktualisiert Oktober 2017
	Directives sur le droit d'être accompagné	Februar 2016
	Charte pour un média de service public antisexiste et inclusif	10. Dezember 2020
	Processus Médiation	März 2014

SRF	Richtlinie zum Schutz der persönlichen Integrität beim Schweizer Radio und Fernsehens (SRF) <i>(Es wurden auch die älteren Versionen der Richtlinien Persönlichkeitsschutz von SRF gesichtet)</i>	9. November 2020, in Kraft ab 1. November 2020
SWI	Richtlinie Persönlichkeitsschutz von SWI swissinfo.ch	1. März 2016 (Anhang: Stand November 2020)
SWISS TXT	Richtlinie Persönlichkeitsschutz der SWISS TXT AG <i>(Vor November 2020 gab es bei der SWISS TXT keine Richtlinie Persönlichkeitsschutz. In den allgemeinen Bestimmungen zum Arbeitsvertrag wurde das Thema punktuell adressiert, siehe unten)</i>	6. November 2020
	Allgemeine Bestimmungen zum Arbeitsvertrag mit der Schweizerischen Teletext AG (SWISS TXT)	In Kraft per 1. Januar 2015
tpc	Persönlichkeitsschutz bei tpc	Juni 2012

In Ergänzung zu den oben aufgeführten Dokumenten wurden diverse Präsentationen, Statistiken, Berichte und weitere Dokumente gesichtet, die einen Beitrag zu den vorliegenden Analyse-Ergebnissen und Schlussfolgerungen leisteten.

Anhang 2 – Liste der zu Beginn der Untersuchung geführten Interviews

Interne Stellen

UE/OE/TG	Interviewpartner*in (Name und Stellung bzw. Rolle)	Datum
SRG	Piero Cereghetti, Leiter HR SRG	15.01.2021
	Alain Rohrbach, Leiter Employment Relations SRG	24.11.2020
	Severine Schori-Vogt, Präsidentin Diversity Board	13.11.2020
	Martin Zaugg, Compliance-Beauftragter SRG	07.01.2021
	Jan Henseleit, Leiter HR-Strategie und Personalentwicklung SRG	15.12.2020
GD	Yvonne Kürsteiner, Leiterin HR GD	12.11.2020
	Thomas Stadler, Gleichstellungsbeauftragter und Ausbildungsverantwortlicher GD	05.01.2021
RSI	Patrizia Perrotta, Leiterin HR RSI	14.12.2020
	Barbara Minotti, Ausbildungsverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte und Präsidentin Gruppo Antenna RSI	22.12.2020
	Giuseppe Gallucci, Compliance-Beauftragter RSI (per Mail)	11.01.2021
RTR	Daniel Wasescha, Leiter HR RTR	18.12.2020
	Beat Lozza, Compliance-Beauftragter RTR	05.01.2021
RTS	Steve Bonvin, Leiter HR RTS	10.12.2020
	Patrice Aubry, Compliance-Beauftragter RTS (per Mail)	07.01.2021
	Claudia Mélanjoie-dit-Savoie, Frédéric Berney und Eva Balibrea, Mitglieder Groupe de Médiation RTS	15.01.2021
SRF	Gerhard Bayard, Leiter HR SRF	15.12.2020
	Gabriela Brönimann, Ausbildungsverantwortliche SRF	22.12.2020
	Daniel Knoll, Compliance-Beauftragter SRF	04.01.2021
	Tamara Rickenbacher, Diversity-Beauftragte SRF	11.01.2021
SWI	Maryline Cerf, Leiterin HR und Ausbildungsverantwortliche SWI	17.12.2020
	Deborah Chansorn, Gleichstellungsbeauftragte SWI	06.01.2020
	Peter Zschaler, Compliance-Beauftragter SWI	06.01.2021
SWISS TXT	Jsabella Stampfli, Leiterin HR SWISS TXT	18.12.2020
	Sandrine Chassot, HR-Beraterin SWISS TXT	18.12.2020
	Reto Casanova, Compliance-Beauftragter SWISS TXT	05.01.2021

Externe Stellen

Stelle	Interviewpartner*in (Name und Stellung/Rolle)	Datum
Movis	Martin Bircher, Geschäftsführer	27.11.2020
	Andrea Aldous, Regionalleiterin Bern	
	Anita Neuenschwander, Mitglied der GL und Leiterin Product-Management	20.01.2021
SSM	Jérôme Hayoz, Zentralsekretär SSM national	10.12.2020
	Priscilla Imboden, Co-Präsidentin SSM national	

Anhang 3 – Gute Praxis-Analyse

(Quellenverzeichnis: siehe Anhang 4)

Die jeweils unterstrichenen Massnahmen sind auch innerhalb der verschiedenen Beispiele guter Praxis hervorstechend und können daher für die Umsetzungsschritte der SRG besonders nützlich sein.

I. Anleitungen / Übersichten / Modell-Beispiele

1. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG), 2020; www.equality.ch

Elektronisches, interaktives **Präventions-Kit** für einen belastungsfreien Arbeitsplatz (D, F, I) – praxisorientierte Unterstützung für Unternehmen mit

- Informationen für Unternehmensleitungen
- Informationen für HR und Führungskräfte
- Informationen für alle Mitarbeitenden
- Leitfaden
- Filmen
- E-Learning-Tool

Behandelte Themen sind v.a.

- Haltung/Kultur zum Thema
- Definition
- Rechtliche Ausführungen
- Informationspflicht und -möglichkeiten
- Verantwortlichkeiten
- Reglemente/Grundsatzserklärungen
- Vertrauenspersonen/Beschwerdemöglichkeiten
- Prävention

2. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG); www.ebg.admin.ch

Hintergrundinformationen zum Thema, namentlich zu

- Definition
- Rechtsgrundlagen
- Reglemente und Merkblätter
- Prävention
- Information Mitarbeitende
- Intervention und Gesprächsleitfaden
- Verfahrensschritte

3. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Deutschland), Berlin; www.antidiskriminierungsstelle.de

Leitfaden «Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz?» (Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte, 7. Aufl., Berlin 2020). Die 40-seitige Publikation geht namentlich auf die

- Rechte
- Pflichten und
- Handlungsstrategien

für die verschiedenen Akteur*innen und Betroffenen aus einer sehr praxisorientierten Sicht ein. Sie enthält namentlich einen – auch für die Schweiz relevanten – Vorschlag für ein Formular zur Dokumentation von Beschwerden.

4. Studie der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2017, verfasst von Sabine Oertelt-Prigione/Sabine C. Jenner: Prävention sexueller Belästigung. Praxiswissen – Betriebsvereinbarungen; www.boeckler.de

Die rund 70-seitige Studie verarbeitet Erfahrungen aus verschiedenen Studien und Umfragen sowie zur guten Praxis in Deutschland, die auch für Schweizer Unternehmen wertvoll sind. Beispielsweise:

- Definition und Fallbeispiele
- Verantwortlichkeiten
- Information
- Prävention/Sensibilisierung
- Weiterbildung/Schulung für Vorgesetzte und Kader
- Richtlinien und Merkblätter
- Vertrauensstellen und Beschwerdeverfahren (intern und extern)
- Spezifische Angebote für Auszubildende

5. Qualitative Interviewstudie von Themis; www.themis-vertrauensstelle.de

«Grenzen der Grenzenlosigkeit». Machtstrukturen, sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Bühnenbranche, Berlin April 2020 (auf Homepage von Themis, s. unten II.4).

Die 40-seitige Studie mit vielen Zitaten zu den qualitativ geführten Interviews mit Betroffenen sind namentlich aufschlussreich zur bestehenden Scham und Angst vor der Anzeige erlebter Belästigungen, zu Reaktionen und zu den Befürchtungen vor den negativen Folgen.

II. Gute Praxisbeispiele aus einzelnen Unternehmen

1. RTS, Genf

Der Plan d'action certification EDGE («Economic Dividends for Gender Equality»; Zertifizierung der Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz) sieht im Kapitel Unternehmenskultur die folgenden Vorhaben vor:

- Definition und Kommunikation einer Präventions- und Interventionspolitik zur sexuellen Belästigung und zu allen Formen der Gewalt am Arbeitsplatz. Klares Bekenntnis der Direktion nach innen wie nach aussen der Null-Toleranz gegenüber sämtlichen Formen der sexuellen Belästigung; 01.02.2021-01.02.2022 (1.Priorität).
- Einbezug des Themenspektrums «Gleichstellung der Geschlechter» in die Weiterbildungsmassnahmen für Vorgesetzte; 01.02.2021-01.02.2022 (1. Priorität).
- Sicherstellung des Engagements aller Vorgesetzten und Kadermitglieder für die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung auf der betrieblichen Ebene sowie periodische Berichterstattung nach innen und aussen über den jeweiligen Stand und die erzielten Fortschritte; 01.09.2020-21.12.2021 (2. Priorität).

2. CHUV (Centre hospitalier universitaire vaudois), Lausanne (ca. 12'000 Mitarbeitende)

Das CHUV verfolgt seit 2014 eine aktive Null Toleranz-Politik und sieht dafür verschiedene Massnahmen vor. Sein Credo lautet, dass alle Informations-, Sensibilisierungs- und Präventionsmassnahmen regel-

mässig und wiederholt stattfinden müssen. Nur das stetige Vorgehen habe eine Chance, eine nachhaltige und effektive Wirkung zu zeigen. Folgende Massnahmen wurden implementiert:

Am Einführungstag für alle neuen Mitarbeitenden wird das Thema ausführlich behandelt und auf die Grundwerte des CHUV, die in einer Charta erfasst sind, sowie auf die Rechte und Pflichten der MA hingewiesen wie auch die bestehenden Instrumente der Anlaufstellen etc. vorgestellt. Zudem wird das Thema auf elektronischem Weg immer wieder aufgenommen und aktualisiert. Die «Charte institutionelle» ist Bestandteil des Arbeitsvertrags, zu der sich die MA mit der Unterzeichnung des Vertrags bekennen und verpflichten.

Als Anlaufstellen stehen zur Verfügung: Die interne «Espace collaborateur-e-s» (EC), die von einem Mediator (früherer Unia-Mitarbeiter) und einer Mediatorin geleitet wird. Diese sind zwar MA des CHUV, aber hierarchisch autonom und weisungsungebunden. Sie sind erste Anlaufstelle für die MA, hören zu, informieren und beraten. Sie können, mit Zustimmung der Betroffenen, eine Untersuchung und weitere Massnahmen beantragen. Stellen sie Wiederholungen oder strukturelle, systemische Schwierigkeiten fest, können sie einen Antrag für ein «Audit de climat» beim Direktor HR stellen. Stimmt er zu, erstellt er ein Mandat, das vom EC unter Beizug einer externen Mediatorin oder eines Mediators ausgeführt wird. Ihr Bericht und die Empfehlungen gehen zum Direktor HR, der die zu treffenden Massnahmen mit dem Direktor des CHUV bespricht und beschliesst. Das EC schreibt jährlich einen Bericht mit Empfehlungen, der von der Gesamtdirektion behandelt wird. Zudem findet einmal pro Monat mit dem Direktor HR und den beiden Vertrauenspersonen eine Evaluation zum Klima statt, indem die Entwicklung beobachtet und ein Frühwarnsystem wahrgenommen wird.

Seit 1.1.2021 steht allen MA zudem eine externe «Helpline» zur Verfügung, die von einer externen Anwältin/Mediatorin geführt wird. Auch sie arbeitet vertraulich und kann mit der Direktion oder/und dem Chef HR Kontakt aufnehmen.

Für Auszubildende steht eine eigene Anlaufstelle (diejenige für Auszubildende der kantonalen Verwaltung) zur Verfügung; ebenso gibt es eine eigene für Assistenzärzt*innen und Praktikant*innen. Auch hier finden regelmässige Auswertungsgespräche zwischen den Zuständigen und dem Direktor HR statt.

Prävention/Schulung:

- Alle Vorgesetzten müssen eine Weiterbildung/Schulung zur Charta, Null Toleranz-Politik, Mobbing, Persönlichkeitsverletzungen absolvieren. Diese umfasst sowohl juristische Elemente als auch psycholog. und sozialwissenschaftliche etc., um das nötige Wissen und die Sensibilisierung sicherzustellen. Es ist vorgesehen, dass alle fünf Jahre eine Wiederholung stattfindet.
- Seit 2014 wird alle zwei Jahre eine Informationskampagne in den Einrichtungen des CHUV durchgeführt, nachdem Medizinpraktikant*innen und Assistenzärzt*innen die Verbreitung verbaler und weiterer Formen der sexuellen Belästigung anprangerten. Eine Gruppierung von ihnen wurde und wird jeweils aktiv in die Gestaltung der Kampagne einbezogen.

Im CHUV gibt es Austrittsgespräche mit allen MA, die das CHUV verlassen. Diese werden genutzt, um nach den Themen der Charta und dem Arbeitsklima (Bewertung von 1-10), Konflikten etc. zu fragen. Das HR wertet diese aus und zieht die Erkenntnisse in die regelmässigen Sitzungen und Besprechungen zum Thema ein. Dafür ist eine monatlich stattfindende Sitzung aller HR-Verantwortlichen zuständig, die die verschiedenen Faktoren und Indikatoren sowie allenfalls zu treffende Massnahmen besprechen. Im Jahresbericht wird das Thema auch behandelt. Zudem wird im jährlichen Mitarbeitendengespräch eine Rubrik zu den Themen der Charta und ihrer Einhaltung sowie zum bestehenden Arbeitsklima geführt.

3. Universitätsspital Zürich (ca. 8'400 Mitarbeitende)

Das Thema sexuelle Belästigung beschäftigt das Spital auf mehreren Ebenen: Mitarbeitende – Mitarbeitende; Mitarbeitende – Patient*innen; Patient*innen – Mitarbeitende. Information und Sensibilisierungsmassnahmen werden für alle drei Levels zur Verfügung gestellt.

Das Spital hat eine Ombudskommission, deren Präsidentin eine aussenstehende Juristin mit einem Teilzeitpensum ist. Die Stelle ist für sämtliche arbeitsrechtlich relevanten Fragen und Konflikte zuständig und sichert den Betroffenen Vertraulichkeit zu. Obwohl sich auch Betroffene von sex. Belästigung an sie wenden können, hat sich die Kommission nur sehr selten mit dieser Fragestellung zu befassen. Ein internes System mit Vertrauenspersonen kennt das Spital bisher nicht.

Als Anlaufstellen stehen zur Verfügung: HR-Verantwortliche der verschiedenen Abteilungen, der Personalausschuss, die Ombudskommission und der spitaleigene Rechtsdienst.

Ganz neu, und daher noch ohne Erfahrungswerte, wurde eine Whistleblowing-Plattform eingerichtet, die der internen Compliance-Stelle angeschlossen ist.

Es gibt ein Merkblatt zum Thema sexuelle Belästigung für alle Mitarbeitenden.

Viele Massnahmen (Schulung, Weiterbildung, Informationskampagnen etc.) müssen aktiviert bzw. neu eingeführt werden, um dem heute bestehenden Bedarf gerecht zu werden. Wichtige Partnerin dafür ist die Leiterin der Fachstelle «Diversity & Inclusion».

4. Themis Vertrauensstelle, Berlin; www.themis-vertrauensstelle.de

«Themis» ist eine deutschlandweit tätige neuere Vertrauensstelle für sexuelle Belästigung und Gewalt, die als Verein organisiert ist und der derzeit 19 Brancheneinrichtungen angeschlossen sind (u.a. ARD, Deutsche Welle, Deutschlandradio, ZDF). Mitarbeitende dieser Einrichtungen können sich direkt von Themis beraten lassen, unabhängig davon, was die eigenen Einrichtungen an ähnlichen Strukturen anbieten. Die Beratung und Vermittlung werden von juristisch und psychologisch ausgebildeten Fachleuten durchgeführt.

Der 15-seitige Leitfaden «Gut Beraten bei Fällen sexueller Belästigung», Berlin 11/2020, richtet sich explizit an Arbeitgeber*innen und Personalverantwortliche aus der Kultur- und Medienbranche. Themis organisiert regelmässige Treffen mit den in der Branche tätigen Vertrauenspersonen, Gleichstellungsbeauftragten und Ombudspersonen zum Austausch und zur Weiterbildung. Der Verein führt auch Studien durch (s. oben Ziff. I. 5).

5. Deutsche Telekom AG, Bonn (ca. 225'000 Mitarbeitende)

Obligatorische Schulung und Sensibilisierung von Vorgesetzten, u.a. mit einem Workshop und professionellem Videomaterial mit der Zielsetzung: Aufbrechen und Verhinderung, dass Betroffene die erlebte sexuelle Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz als persönliches Versagen bewerten oder aus Scham- bzw. Schuldgefühlen schweigen.

6. Charité, Berlin (ca. 13'000 Mitarbeitende)

Eigener Handlungsleitfaden «Schutz vor sexueller Belästigung und Diskriminierung»

Broschüre zu «Grenzüberschreitungen, Grenzverletzungen, Abgrenzungen»

Entwicklung und Verfolgung einer Policy «Watch-Protect-Prevent» (WPP):

- Watch: Aufmerksamkeit fürs Thema im gesamten Betrieb und durch alle

- *Protect*: Schutzangebote schaffen
- *Prevent*: Aufbau von präventiven Massnahmen

7. ZDF, Mainz (ca. 3'400 festangestellte und 4'500 freie Mitarbeitende)

Am 1.1.2021 ist eine Dienstvereinbarung (DV) «zum Schutz vor sexueller Belästigung, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz sowie zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz» in Kraft getreten. Diese wurde durch die #Me Too-Bewegung 2018 angestossen. Sie enthält namentlich Begriffsdefinitionen für die einzelnen berücksichtigten Sachverhalte, das Beratungsangebot und die Verfahrensmöglichkeiten. (Das Verfahren ist in der neunseitigen DV für die verschiedenen Stufen streng reglementiert; HR ist dabei eingebunden). Sie wird während einer dreijährigen Pilotphase angewandt, um anschliessend auf ihre Praktikabilität und Wirksamkeit überprüft zu werden. Die DV enthält eine Ergänzung der Personalrät*innen: Diese äussern den Wunsch nach einer zusätzlich einzurichtenden niederschweligen «Konfliktlösungsstelle», die fachkompetent, neutral und weisungsfrei bei Arbeitskonflikten beraten und vermitteln soll.

Seit 2018 gibt es zwei Vertrauenspersonen, die – wie auch die Gleichstellungsbeauftragte – als erste Anlaufstellen bei sexueller Belästigung und Diskriminierung zur Verfügung stehen. Es findet eine enge Zusammenarbeit mit Themis (oben Ziff. II. 4) statt. Für Diskriminierungen im breiteren Sinne wird auf die Beratungsstelle gemäss dem Allg. Gleichstellungsgesetz (AGG) verwiesen.

Schulung/Sensibilisierung: Seit 2018 wurde die Prävention und Thematik sexuelle Belästigung in den Themenkanon des Führungskräfte-Programms aufgenommen. In der jährlichen Einführungswoche für Auszubildende findet eine entsprechende Information/Sensibilisierung statt. Praktikant*innen wird jeweils ein entsprechendes Handout ausgehändigt. Fortbildungsangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte finden in Zusammenarbeit mit der ARD/ZDF-Medienakademie in Nürnberg statt. Verpflichtende Angebote für Führungskräfte sind in der Vorbereitung. Ebenso wird ein Monitoring zur Qualitätssicherung der Massnahmen derzeit entwickelt.

8. Bayerischer Rundfunk (BR), München (ca. 3'400 festangestellte und 1'700 freie Mitarbeitende)

Am 1.1.2021 trat das Reglement über den Ombudsmann/die Ombudsfrau in Kraft (und löste das Vorgängerreglement von 2012 ab). Die Ombudsperson ist eine externe Ansprechperson für

- interne und externe Korruptionshinweise
- Fälle sexueller Belästigung
- Gewaltvorfälle

Sie hat eine Vertrauensstellung, ist betriebsunabhängig und nimmt eine «neutrale» Position ein (Allparteilichkeit). Sie gewährt Vertraulichkeit. Eingesetzt wird sie vom jeweiligen Intendanten bzw. der Intendantin.

Als Anlaufstellen stehen zur Verfügung: Ombudsperson, Gleichstellungsbeauftragte und Stv., Mitglieder des Personalrats, Mitglieder der Freienvertretung, Betriebsarzt.

Derzeit wird ein breites Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot aufgebaut zur geltenden «Null Toleranz-Politik». Elemente: Spezifische Sensibilisierung für Auszubildende und Volontär*innen zum Thema Abgrenzung, Übergriffe, Neinsagen. Zudem eine Ausbildung für die Ausbilder*innen. Im BR-Bildungsprogramm besteht eine Veranstaltung für Führungskräfte zu «Chancengleichheit und Vielfalt». ARD/ZDF-Medienakademie (s. oben Ziff. II. 8) bietet künftig Sensibilisierungsworkshop zum Thema Sexismus am Arbeitsplatz an.

9. Norddeutscher Rundfunk (NDR), Hamburg (ca. 3'400 Mitarbeitende)

Seit 15.07.2019 ist eine Dienstanweisung (DA) zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz in Kraft. Sie verpflichtet die Vorgesetzten zu präventiven Massnahmen und sieht ein Beratungs- und Unterstützungsangebot mit diversen Stellen vor, so namentlich mit: Vertrauenspersonen in den Direktionen, Gleichstellungsbeauftragte und Stv., Konflikt- und Suchtbeauftragte, AGG-Beschwerdestelle, externe Beratung (NDR-Kooperationspartner und Vertrauensanwalt), Personalräte, Personalabteilung, Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen am jeweiligen Standort, Themis-Vertrauensstelle. Zudem wird auf den NDR-Vertrauenskodex verwiesen. Die Koordination aller Massnahmen wird durch die Gleichstellungsbeauftragte gewährleistet.

Eine Online-Personalumfrage zu «Sexismus am Arbeitsplatz» fand im März 2019 statt. Rund 40 % der Beschäftigten nahmen teil (2'161 Personen). Ergebnis: In den vergangenen 12 Monaten haben 1'230 Personen (57 %) mindestens einmal einen zweideutigen Kommentar oder «Witz» erlebt, 170 Personen wurden unerwünscht geküsst oder umarmt. Verbale Belästigungen waren die weitaus häufigste Form. Als wirksame Massnahmen wurden am meisten genannt: Beratung der Gleichstellungsbeauftragten und verpflichtende Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen für Mitarbeitende und Vorgesetzte/Kader.

10. Deutsche Welle, Bonn (ca. 3'000 Mitarbeitende, davon rund die Hälfte freischaffende Personen)

Die neueste Rechtsgrundlage ist eine Dienstanweisung (DA) vom 14.4.2020 «zum Schutz von grenzüberschreitendem Verhalten». Sie löst die rechtlich weniger gewichtige «Richtlinie zum Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz» vom 17.12.2019 ab und berücksichtigt einen weitergehenden inhaltlichen Geltungsbereich. In einer ausführlichen Präambel wird als Zweck bestimmt: Die DA «soll helfen, Fälle von grenzüberschreitendem Verhalten am Arbeitsplatz zu vermeiden / oder gezielt aufzuklären und zu verfolgen. Sie ist zudem ein Beitrag zur Förderung eines Klimas des Vertrauens, des gegenseitigen Respekts, der Toleranz und der offenen Kommunikation. Beschäftigte sollen ausdrücklich ermutigt werden, im Konfliktfall ihre Situation nicht hinzunehmen, sondern sich zur Wehr zu setzen und sich an Dritte zu wenden, mit dem Ziel, das Fehlverhalten zu beseitigen. Die Geschäftsleitung der DW trägt dafür Sorge, dass den Beschwerdeführenden und Zeugen aus der Mitteilung des Fehlverhaltens kein beruflicher Nachteil entsteht. (...) Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Führungskräften zu.»

Zu grenzüberschreitendem Verhalten zählt z.B. «Belästigung, Diskriminierung, Mobbing, und alle anderen Formen des Machtmissbrauchs am Arbeitsplatz». Anlehnend ans AGG werden die verschiedenen Diskriminierungsformen und -merkmale definiert. In einem eigenen Abschnitt werden die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte (§ 3) umschrieben. Schliesslich werden ausführlich der Beschwerdeablauf und die verschiedenen involvierten Stellen aufgeführt (§ 6), wobei ein neues Instrument geschaffen werden soll: das paritätisch zusammengesetzte Konfliktlösungsteam (§ 7). Eine Aufzählung erfolgt zu den verschiedenen Angeboten und Verpflichtungen zu Präventionsmassnahmen und zur Schulung, namentlich auch für Führungskräfte (§ 8).

Die DA äussert sich also in einem breiteren Rahmen ausführlich namentlich zur Grundhaltung, Anlaufstellen, Beschwerdeverfahren, Information aller Mitarbeitenden und zur Prävention. Sie entspricht dem aktuellen Standard und ist daher auch für Schweizer Verhältnisse von Interesse.

11. Deutschlandradio, Köln und Berlin (ca. 1'600 (teils freie) Mitarbeitende)

2018 wurde eine Vertrauensperson bestimmt; die Aufgabe wird von einer Juristin, die für Compliance-Fragen zuständig ist, wahrgenommen. Die Stelle wurde vom Intendanten geschaffen. Bisher vor allem Informations- und Sensibilisierungsarbeit zur neuen Stelle und zum Thema. Spezifische Information für Auszubildende (zusammen mit dem Jugend- und Ausbildungsverantwortlichen). Die Vertrauensperson ist für diese Aufgabe dem Intendanten direkt unterstellt und führt mit ihm institutionalisierte Gesprä-

che/Berichterstattung. Der Briefkasten, dem Beschwerden anonym gemeldet werden können, wurde bisher für Beschwerden der sex. Belästigung noch nie beansprucht. Es besteht eine Zusammenarbeit/ein Austausch zwischen der Vertrauensperson, der betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten und der Ombudsperson. Die Vertrauensperson hält sich vorgehensmässig und inhaltlich primär an die Vorschläge des Leitfadens der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (s. I. 3.).

Deutschlandradio ist Mitglied der Vertrauensstelle «Themis» (s. II.4). Die Vertrauensperson schätzt vor allem die von Themis organisierten Treffen, die zum fachlichen Austausch und zur Qualitätssicherung der eigenen Arbeit wesentlich beitragen würden.

12. Beitragsservice von ARD, ZDF und Deutschlandradio, Köln (ca. 950 Mitarbeitende)

Der Service hat sowohl eine interne Beschwerdestelle (in Personalunion mit der Leiterin Diversity Management) als auch eine externe Ombudsperson (selbständig tätige Anwältin). Die Mitarbeitenden sind frei, an wen sie sich wenden möchten. Die Vertraulichkeit ist bei beiden Anlaufstellen zugesichert. Die Formen der Aufgaben, Vorgehensweisen und Kooperationen dieser beiden Stellen wird in der entsprechenden Dienstvereinbarung genauer definiert.

Die Dienstvereinbarung stammt vom 18.09.2018 und ist vom Geschäftsführer und dem Vorsitzenden des Personalrats unterzeichnet. Die Vereinbarung ist nach den aktuellen Qualitätskriterien formuliert, klar in der Haltung, offensiv formuliert und ausführlich.

Der Beitragsservice kennt eine «initiale Pflichtschulung» der Führungskräfte.

13. France Télévisions (france-tv), Paris (ca. 10'300 Mitarbeitende)

Die meisten Aktivitäten wurden in den letzten zwei Jahren an die Hand genommen, nachdem 2016 die Gewerkschaften das Thema Bekämpfung der sexuellen Belästigung als Handlungsbedarf genannt hatten. 2017 wurde zwischen den Sozialpartnern eine Vereinbarung zur betrieblichen Gesundheit mit 20 Engagements abgeschlossen, u.a. mit solchen zum Thema sexuelle Belästigung. Es wurde ein partizipativer Prozess ausgelöst mit einer breiten Beteiligung der unterschiedlichsten Gremien, Hierarchien und Personalvertretungen in verschiedenen Arbeitsgruppen. Dem paritätisch zusammengesetzten Leitungsgremium stand der Generaldirektor vor.

In Folge der #Me Too-Bewegung und konkreter Belästigungsfälle hat das Unternehmen die folgende Strategie verabschiedet:

Mit der Prävention und Fallbearbeitung sollen vier Ziele und Engagements verfolgt werden:

- Politik der Null-Toleranz
- *Keine Nichtverfolgung oder Nichtbearbeitung von gemeldeten Fällen*
- *Keine Nichtbestrafung bzw. geeignete Massnahmen für Belästigende*
- *Umfassender Schutz für Belästigte und deren Zeug*innen*

Das bisherige Schwergewicht der Massnahmen liegt beim Aufbau und der Konsolidierung von Informations- und Beratungsangeboten, klaren Verfahrensabläufen, Sicherstellen externer Untersuchungsmechanismen und mit dem Beginn der Schulung von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen. Verschiedene Gremien, die hierbei eine Rolle spielen, werden von der nationalen Gesetzgebung für allgemeine Themen verlangt und vorausgesetzt (z.B. arbeitsmedizinischer Dienst, Arbeitspsycholog*in, Sozialarbeitende). Diese Institutionen gibt es jeweils auf regionaler Ebene.

Im Einzelnen bedeutet dies:

- Als niederschwellige, vertraulich arbeitenden erste *interne Anlaufstellen* stehen den Mitarbeitenden in erster Linie zur Verfügung: die internen Arbeitsmediziner*innen, Arbeitspsycholog*innen, Präventionsverantwortliche, Sozialarbeitende. Deren Aufgabe ist es zuzuhören, über das bestehende Angebot einer Untersuchung und der Abläufe zu informieren und zu beraten. Sie unterhalten eine Hotline, die während 7 Tagen 24 Stunden erreichbar ist.
- *Verfahren auslösen* können Vorgesetzte, HR, Personalvertretung und namentlich die ebenfalls regional organisierten «*Lignes Directes Harcèlement*» (LDH). Ähnlich dem andernorts bestehenden System der internen Vertrauenspersonen stehen sie Betroffenen und Zeug*innen vertraulich zur Beratung und Begleitung zur Verfügung. Die acht Personen setzen sich zusammen aus Arbeitsmediziner*innen, Personalvertretung, Vorgesetztenvertretung, Vertreterinnen einer Frauengruppierung.
- Wird entschieden, eine *formelle Untersuchung* einzuleiten, wird diese gemäss einem klar definierten Vorgehensablauf durch externe Anwältinnen und Anwälte durchgeführt, die in ihrem Analyse-Bericht Stellung nehmen zum Vorgefallenen, zu dessen Würdigung und entsprechende Massnahmen empfehlen. Dieser Bericht wird den Linienvorgesetzten, den regional zuständigen Direktor*innen, HR und den LDH zur Verfügung gestellt, die gemeinsam über die zu treffenden Massnahmen entscheiden. In ihre Überlegungen ziehen sie neben rechtlichen und betrieblichen Aspekten *explizit* auch die Kriterien *Risikofaktoren, psychologische, organisatorische oder teamrelevante Aspekte* ein.
- Schulung: Mit der breiten Schulung von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen wurde erst vor Kurzem begonnen. Namentlich wurde ein Modul in die allgemeine, obligatorische Vorgesetzten-Ausbildung aufgenommen sowie eines für die HR-Mitarbeitenden zusammengestellt. Die Inhalte konzentriert sich schwergewichtig auf das bestehende Angebot, die Verfahrensabläufe und die eingangs genannten vier Zielsetzungen.
- Die Mitarbeitenden der obengenannten diversen Anlaufstellen werden intensiver und ausführlicher geschult.
- Besonderes Augenmerk wird auf das Folgende gelegt:
 - Die einzelnen Verfahrensabläufe sehen konkrete Fristen vor, damit die Fallbearbeitung möglichst fristgerecht erfolgen kann.
 - Beim Abschluss eines Verfahrens wird jeweils geprüft, in welcher Form die Aufarbeitung des Vorgefallenen geschehen soll, wie gross die Risiken, welche Folgen für die Zukunft zu beachten und welche entsprechenden Begleitmassnahmen zu treffen sind.
 - Aufgrund der starken Stellung des Gesundheitsschutzes im betrieblichen Alltag werden die entsprechenden Aspekte auch bei der sexuellen Belästigung berücksichtigt, indem in die Begleitung der Betroffenen während des Verfahrens, beim Entscheid über die zu treffenden Massnahmen wie auch über die Folgemaassnahmen für das betroffene Team etc. arbeitsmedizinische, psychologische und psychosoziale Erkenntnisse einfließen.
 - Auch wenn den einzelnen HR-Abteilungen im gesamten Prozess eine grosse Bedeutung zukommen soll, wird darauf geachtet, dass die Vorgesetzten die Verantwortung und den Lead für die Bearbeitung der Fragestellung allgemein wie auch bei den einzelnen Verfahren übernehmen und behalten.
 - Die Evaluation zu den konkreten Vorfällen und deren Bearbeitung sowie zu den daraus zu ziehenden gesamtbetrieblichen Konsequenzen ist im Aufbau und soll regelmässig und auf den verschiedenen Ebenen (unter Einbezug des GD) erfolgen.

14. Radiotelevisione Italiana (rai), Rom (ca. 12'800 Mitarbeitende)

Verschiedene Dokumente behandeln indirekt und direkt das Thema sexuelle Belästigung. So insbesondere:

- ein *Ethikkodex* (Erste Ausgabe 2003), mit einem eigenen Kapitel zu Belästigungen und zu allen Formen der Gewaltanwendung
- ein Dokument zur *Gleichstellungspolitik* (Erstausgabe 2013)
- ein Reglement zu den Verhaltensregeln bei Belästigungen am Arbeitsplatz (Erstausgabe 2017)
- Bestimmungen zum Verfahren bei *Whistleblowing* (Erstausgabe 2015), die auch Belästigungen und das entsprechende Vorgehen umfassen.

Alle Dokumente sind auf der internen Plattform zu finden; der Ethikkodex und die Bestimmungen zum Whistleblowing zusätzlich auf der auch extern zugänglichen Homepage.

Bisher wurden Belästigungsbeschwerden analog zu Whistleblowing-Fälle vom internen Audit bearbeitet unter Gewährleistung der Vertraulichkeit. Neu wurde eine externe Vertrauensperson bestimmt, an die sich alle Mitarbeitenden im Falle sexueller Belästigung, Mobbing etc. wenden können. Die Stelle scheint erst kürzlich eingesetzt worden zu sein, da ihre Rolle, ihre konkreten Kompetenzen und der Rückfluss ihrer Erfahrungen in die betriebsinternen Gefässe erst noch definiert werden müssen. *Immerhin besteht die Erkenntnis, dass diese Klärungen und Definitionen äusserst wichtig sind, um Missverständnisse, Unklarheiten und Inkohärenzen mit anderen bestehenden Gremien zu vermeiden.*

Die interne Ethikkommission besteht aus den Direktor*innen der Abteilungen HR, Internes Audit und der Rechtsabteilung. Geleitet wird sie vom Internen Audit.

In der Gleichstellungskommission sind unter den Mitgliedern auch Vertreter*innen der Gewerkschaften.

Aufgaben, Rolle, Kompetenzen und die Zusammenarbeit bzw. der Austausch mit den anderen Kommissionen und betriebsinternen Institutionen sind schriftlich definiert. Sie sehen u.a. eine regelmässige Berichterstattung an den CEO vor.

Zuständig für Schulungen und Weiterbildungen ist eine entsprechende Abteilung innerhalb des HR. Zum Angebot gehört auch die Sensibilisierung zu Geschlechtergleichstellung, Diversität und Inklusion, Female Leadership. Zudem wird regelmässig das Thema Gewalt gegen Frauen in unserer Gesellschaft bearbeitet. Für sämtliche Umsetzungsmassnahmen sind die verschiedenen *HR-Abteilungen* massgebend und grossenteils *federführend* und *zuständig*. Dies gilt auch für den Austausch mit den Gewerkschaften auf nationaler und regionaler Ebene. Dem zentralen HR und den HR der einzelnen Abteilungen kommt eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung von Schulungsmodulen wie auch bei deren Umsetzung in der Praxis zu.

Anhang 4 – Quellen der Gute Praxis-Analyse

Institutionen/Unternehmen

Land	Institution/Unternehmen	Ort
Schweiz	Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)	Lausanne
	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) <i>www.ebg.admin.ch</i>	Bern
	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich	Zürich
	Fachstelle für Gleichstellung Stadt Zürich	Zürich
	Radio Télévision Suisse (RTS)	Genf
	Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG) <i>www.equality.ch</i>	Liestal
	Stadt Zürich	Zürich
	Universitätsspital Zürich	Zürich
	Deutschland	Antidiskriminierungsstelle des Bundes <i>www.antidiskriminierungsstelle.de</i>
	ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice	Köln
	Bayerischer Rundfunk (BR)	München
	Charité – Universitätsmedizin Berlin	Berlin
	Deutsche Telekom AG	Bonn
	Deutsche Welle (DW)	Bonn
	Deutschlandradio	Köln
	Hessischer Rundfunk (HR)	Frankfurt a.M.
	Norddeutscher Rundfunk (NDR)	Hamburg
	Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB)	Berlin
	Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e.V. <i>www.themis-vertrauensstelle.de</i>	Berlin
	Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)	Mainz
Frankreich	France Télévisions	Paris
Italien	Rai – Radiotelevisione italiana S.p.A.	Rom

Studien

Studie	Ort, Jahr
Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte. 7. Aufl. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_was_tun_bei_sexueller_belaestigung.html	Berlin, 2020
Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS. Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und in der Romandie. Hrsg. vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und dem SECO. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/risiko-und-verbreitung-sexueller-belaestigung-am-arbeitsplatz.html	Bern, 2008
Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS. Betriebliche Massnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.	Bern, 2005
Hans Böckler Stiftung. Prävention sexueller Belästigung. Praxiswissen – Betriebsvereinbarungen. Sabine Oertelt-Prigione, Sabine C. Jenner https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_369.pdf	Düsseldorf, 2017
INFRAS. Evaluation der Wirksamkeit von Ansprechpersonen zur Bekämpfung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Schlussbericht. Hrsg. vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/de/dokumente/sexuelle_belaestigung/evaluation_der_wirksamkeitvonansprechpersonen.pdf.download.pdf/evaluation_der_wirksamkeitvonansprechpersonen.pdf	Zürich, 2006
Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e.V. Grenzen der Grenzenlosigkeit – Machtstrukturen, sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Bühnenbranche. Hannah Lesser, Marina Fischer https://themis-vertrauensstelle.de/wp-content/uploads/2020/02/THEMIS_Interviewstudie_2020.pdf	Berlin, 2020