

# Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft

Kurzfassung\*

---

Juli 2021



## A. Allgemeiner Teil

### I. Ziel der Konzeption

Die Gleichstellung der Frauen ist in der Bundesrepublik auch nach über 60 Jahren Gleichstellungsgebot in der Verfassung nicht verwirklicht. Der Deutsche Juristinnenbund (djb) legt daher eine **Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft** vor und greift mit dem Fokus auf Erwerbsarbeit von Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen einen zentralen Aspekt fehlender Gleichstellung auf.<sup>1</sup> Die Konzeption unterbreitet innovative Regulierungsvorschläge, gibt konkrete Handlungshinweise für Unternehmenspolitiken und stößt eine überfällige breite rechtspolitische Diskussion an. Ziel ist, die deutschen Unternehmen der Privatwirtschaft in Richtung einer **diskriminierungsfreien Unternehmenskultur** weiterzuentwickeln, in der alle Geschlechter gleiche Verwirklichungschancen haben. Betriebliche Gleichstellungspolitik, wie sie bereits der 2. Gleichstellungsbericht der Bundesregierung empfohlen<sup>2</sup> und wie sie das Gutachten der Sachverständigenkommission für den 3. Gleichstellungsbericht der Bundesregierung mit dem Fokus auf Digitalisierung aktualisiert hat<sup>3</sup>, sollen systematisch weiterentwickelt und gefördert werden.

Die Erfahrung lehrt, dass es einer prozeduralen, überwiegend kollektivrechtlichen Ausgestaltung der Rechtslage bedarf, um der Schwäche von Individualansprüchen im einzelnen Diskriminierungsfall zu begegnen. Daher wählen wir einen **ganzheitlichen Präventionsansatz**, der mit kontinuierlich-langfristigen Strategien die Strukturen und Entscheidungen in Unternehmen so verändert, dass eine Gleichstellungspraxis durchgängig die Diskriminierungspraxis ablöst. Dazu wird der **Ansatz einer regulierten Selbstregulierung** des Gesetzesentwurfes für ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft von 2001 weiterentwickelt und in seiner Verbindlichkeit und Durchsetzungskraft gestärkt.<sup>4</sup> Da sich in den letzten 20 Jahren klar gezeigt hat, dass auf Freiwilligkeit basierende Gestaltungsaufforderungen an die Unternehmen wirkungslos sind und die Digitalisierung heute eine zusätzliche Herausforderung darstellt, muss der Handlungsdruck erhöht werden. Es gibt zentrale Handlungsfelder, in denen die Unternehmen dringend und verbindlich Fortschritte erreichen müssen.

Dazu adressiert die Konzeption **gleichstellungs- und unternehmenspolitische Akteur\*innen** wie den Gesetzgeber, Regierungen, Parteien, aber auch Unternehmen, Gewerkschaften, Tarifparteien, Verbände, insbesondere der Wirtschaft und Frauenverbände. Sie sind in ihren jeweiligen Handlungsfeldern aufgerufen, den Wandel in den Unternehmen voran zu bringen. Besonders die Interessenvertretungen der Beschäftigten sind angesprochen, aktiv zu werden und ihr Gestaltungspotential auszuschöpfen. Die Konzeption achtet die Tarifautonomie und greift nicht in diese ein. Die Konzeption adressiert hier auch Organisationen, in denen die Klein- und Mittelbetriebe per (Zwangs-)Mitgliedschaft organisiert sind (Kammern, Innungen etc.). Sie sind verpflichtet, die Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit in die KMU hineinzutragen. Vor allem aber ist der Gesetzgeber in der Verantwortung, einen innovativen regulativen Rahmen vorzugeben. Die in der Konzeption vorgeschlagenen Regelungen ergänzen, verändern oder ersetzen daher zum Teil geltendes Recht, soweit dies für die Durchsetzung

---

\* Die Konzeption wurde in der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des djb erarbeitet von Prof. Dr. Heide Pfarr (Vorsitz), Dr. Isabell Hensel, Anke Stelkens, Marianne Weg, Vanessa von Wulfen, Chris Ambrosi. Eine ausführliche Fassung der Konzeption mit vertieften Ausführungen und umfangreichen Nachweisen findet sich auf der Website des djb: <https://www.djb.de/fokusthemen/gleichstellung-der-geschlechter-im-erwerbsleben/gleichstellungsgesetz>.

<sup>1</sup> Die Bundesrepublik Deutschland belegt Platz 10 des Global Gender Gap Index 2020 (<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2020/the-global-gender-gap-index-2020/results-and-analysis>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021) und Platz 12 in dem EU Gender Equality Index 2020 (<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-germany>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>2</sup> Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 18/12840, 2017, S. 102 ff., 116 ff.

<sup>3</sup> Gutachten der Sachverständigenkommission zum Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2021, S. 76 ff.

<sup>4</sup> Pfarr (Hg.), Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, edition der Hans-Böckler-Stiftung 57, 2001 ([https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-002183](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-002183), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

Selbstverständlich ist eine effektive Gleichstellungspolitik nicht zum Nulltarif zu haben. Es handelt sich dabei um eine unternehmerische Entscheidung, die – wie andere Investitionen zum Wohle der Gesellschaft – mit Kosten verbunden ist. Den **Investitionskosten** im Unternehmen kann gegenübergestellt werden, was das Unternehmen durch Gleichstellung gewinnt. Die Konzeption berücksichtigt durchgehend, dass eine betriebliche Gleichstellungspolitik Ressourcen in Anspruch nimmt, die nicht allen Unternehmen gleichermaßen zur Verfügung stehen. Handlungsmöglichkeiten und Regelungsansätze auch für KMU aufzuzeigen, ist aber nicht nur für die betroffenen weiblichen Beschäftigten notwendig, sondern auch für das allgemeine gesellschaftliche Bewusstsein über die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in der gesamten Privatwirtschaft. Auch staatliche Investitionskosten für die Durchsetzung und Überprüfung der gesetzlichen Handlungspflichten einerseits und für Unterstützungsleistungen andererseits sind einzuplanen. Sie sind schlicht notwendig, um den staatlichen Auftrag zur Gleichstellung in Art. 3 Abs. 2 GG zu erfüllen.

## II. Geltungsbereich

### 1. Erfasste Unternehmen

Das Gesetz erfasst **alle Unternehmen in privater Rechtsform**, unabhängig von ihrer Organisationsweise, es sei denn, sie unterfallen dem Bundesgleichstellungsgesetz. Besonderes Augenmerk legt die Konzeption darauf, dass ein Gesetzesvorhaben auch **Klein- und Mittelbetriebe (KMU)** einbinden muss, die von bisher geltendem Gleichstellungsrecht meist ausgenommen sind. Denn eine Beschränkung der gleichstellungspolitischen Verpflichtung auf größere Unternehmen würde das Gewicht der KMU in der Unternehmenslandschaft Deutschlands außer Acht lassen: In den KMU arbeiten zusammengenommen etwa genauso viele Beschäftigte wie in Großunternehmen und insbesondere Frauen sind hier überrepräsentiert. Mit einer der üblichen Betriebsgrößengrenzen, gemessen an einer Mindestzahl von Beschäftigten, im geltenden Arbeits- und Gleichstellungsrecht würde rund die Hälfte der weiblichen Beschäftigten in Deutschland ausgeblendet.<sup>5</sup>

Auch **digitale Plattformen** sind von diesem Unternehmensbegriff erfasst. Obwohl Arbeit über Plattformen aktuell in Deutschland noch weitgehend Nebenverdienst ist, kann sie nicht außer Acht gelassen werden, weil sie Druck auf das Normalarbeitsverhältnis erzeugt und weil ein starker Anstieg der Beschäftigungsrelevanz erwartet wird. Aufgrund ihres auf Netzwerkeffekte und algorithmische Steuerung setzenden Geschäftsmodells erzeugen Plattformen Diskriminierungsrisiken.

### 2. Erfasste Personen

Das Gesetz soll für alle Personen gelten, die nach nationalrechtlicher Auslegung **Arbeitnehmer\*innen** sind, darüber hinaus für Personen, die nicht persönlich, wohl aber wirtschaftlich und/oder organisatorisch von einem Unternehmen abhängig und daher **vergleichbar schutzwürdig** sind. Insbesondere zum Schutz neuer Beschäftigungsformen in der Gig-Economy ist es angezeigt, den Arbeitnehmer\*innenbegriff rechtssicher zu erweitern und neben der wirtschaftlichen auch organisatorische, durch eine besondere Betriebsbindung entstehende Abhängigkeit zu erfassen.

## III. Rahmenbedingungen des Gesetzes

### 1. Gleichstellungspolitisches Selbstverständnis

#### a) Gleiche Verwirklichungschancen

Die Konzeption hat gleiche Verwirklichungschancen für zahlreiche Modelle der Lebensgestaltung als eine wesentliche Voraussetzung der Selbstbestimmung im Blick. Gleiche Verwirklichungschancen sind

---

<sup>5</sup> Von den rund 3,5 Mio. Unternehmen gehören rund 3,1 Mio. zu den Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten, rund 300.000 zu den Kleinunternehmen mit zehn bis unter 50 Beschäftigte und 65.000 zu den mittelgroßen Unternehmen; auf diese Unternehmensgruppen fallen 17,8 der 31,2 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Privatwirtschaft, so die Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2019 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaefigtengroessenklassen>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021).<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Voraussetzung dafür, dass Frauen ihre Existenz eigenständig sichern und wirtschaftlich unabhängig leben können – mit oder ohne neben der Erwerbsarbeit zu erbringende unbezahlte Sorgearbeit. „**Wahl-freiheit**“ allein **reicht nicht** aus, es muss vielmehr auch realistische Möglichkeiten geben, diese Wahl ohne langfristig negative Folgen zu verwirklichen. Numerisch gleiche Geschlechterrelationen sind eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit in der Erwerbsarbeitswelt; diese muss auch qualitative Aspekte einer diskriminierungsfreien Erwerbstätigkeit einbeziehen, wie z.B. die Beseitigung besonders belastender Arbeitsbedingungen, die einer lebenslang-kontinuierlichen Erwerbstätigkeit von Frauen mit der Doppelbelastung durch Sorgearbeit entgegenstehen.

## b) Zusammenspiel der Gender Gaps

Die Gender Gaps belegen empirisch, dass die Verwirklichungschancen nicht gleich sind.<sup>6</sup> Die **statistisch nachweisbaren Unterschiede** in der Lebensrealität von Frauen und Männern genauso wie die von aktuellen Studien belegten Diskriminierungen nichtbinärer Personen am Arbeitsmarkt<sup>7</sup> sind Indizien dafür, dass Gleichstellung im Sinne verwirklichter Lebensplanungen noch nicht erreicht ist. Sie haben ihre Ursache in einem Wechselspiel aus privaten Entscheidungen und den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die diese individuellen Entscheidungen begrenzen und mit Rollenbildern lenken. Die Konzeption setzt bei der Erkenntnis an, dass sich geringere Löhne, Arbeitsverträge mit geringerem Schutz, belastende Arbeitsbedingungen und schlechtere Aussichten auf erfolgreiche Karriereverläufe von Frauen und auf ihre weiteren Erwerbsentscheidungen auswirken. Die Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebotes und eine gleichberechtigte sowie diskriminierungsfreie Teilhabe am und im Erwerbsarbeitsleben können dazu führen, dass sich Präferenzen ändern.

## 2. Diverse und intersektionale Ausrichtung des Geschlechterbegriffs

### a) Vielfalt von Geschlecht

Die Konzeption verwendet einen **Geschlechterbegriff**, der Geschlecht in seiner **sozialen Dimension** erfasst und **intersektional** ausgerichtet ist. Dem liegt die Erkenntnis des *doing gender* zugrunde, also dass Geschlechterrollen gerade auch durch Unternehmenspolitiken festgeschrieben und Unterschiede, Benachteiligungen und Ausschlüsse produziert werden. Ausgehend davon können benachteiligte Geschlechter nicht als homogene Gruppe erfasst werden, weil bereits diese Zuschreibungen ver-machtet sind.

**Frauen und nichtbinäre Personen** sind in ihrer **Vielfalt** wahrzunehmen, sodass innerhalb der Kategorie Frau die unterschiedlichen Lebensrealitäten etwa von älteren Frauen, Frauen mit Behinderung, migrantischen Frauen, prekär arbeitenden Frauen oder Frauen ohne Ausbildung in den Blick zu nehmen sind. Regelmäßig sind mehrere Differenzierungskategorien miteinander verwoben und führen in ihren Überschneidungen zu einer Potenzierung und nicht auf einzelne Differenzen zurückführbaren Diskriminierung.<sup>8</sup> Solche Diskriminierungserfahrungen dürfen nicht hierarchisiert und gegeneinander ausgespielt werden. Geschlechtsbezogene Diskriminierungen von Frauen und nichtbinären Personen sollen in diesem Sinn durch betriebliches Handeln beseitigt und gleiche Verwirklichungschancen auch für die bislang benachteiligten Geschlechter gesichert werden.

---

<sup>6</sup> Der Gender Pay Gap liegt derzeit bei 18%, PM des Statistischen Bundesamts vom 9.3.2021; der Gender Care Gap liegt bei 52%, der Gender Pension Gap in der ehemaligen DDR 20%, in der ehemaligen BRD 49%, der Gender Lifetime Earnings Gap liegt bei 49%, so die Gender Gaps in Deutschland der UN Women von September 2020. Der Digital Gender Gap weist ebenfalls auf geschlechtsbezogene Unterschiede zwischen Männern und Frauen hin, siehe die Sonderauswertung des D21-Digital-Index 2018/2019 (<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gender-pension-gap-82286>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>7</sup> Die Arbeitssituation von inter\* Personen in Deutschland unter differenzieller Perspektive zu (endo\*) LSBT\*Q+ Personen, 2020 ([https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA\\_Studie\\_Inter\\_2021\\_03\\_02.pdf](https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA_Studie_Inter_2021_03_02.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>8</sup> *Crenshaw*, Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, in: *The University of Chicago Legal Forum*, 1989, S. 139-167; *Baer/Bittner/Götttsche*, Expertise. Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse, 2010.

## b) Herausforderung der Erfassung

Eine **Herausforderung bei der intersektionalen Ausrichtung** von Gleichstellungsstrategien liegt in der Datenerfassung. Datenerhebungen zu den Diskriminierungsmerkmalen des § 1 AGG und darüberhinausgehende benachteiligende Merkmale wie zum Beispiel Klasse oder Schichtzugehörigkeit sind datenschutzrechtlich hoch problematisch, Offenbarungs- und Auskunftspflichten gegenüber Arbeitgeber\*innen oder automatische Markierungen von Personaldaten darf es nicht geben. Gläserne Beschäftigte dürfen nicht die Voraussetzung für eine intersektional angelegte Gleichstellungspolitik sein; sie darf aber auch nicht mit Verweis auf die Problematik der Erfassung tatsächlicher mehrdimensionaler Diskriminierung unterlassen werden. Im Gegenteil verpflichtet gerade die **Unsichtbarkeit dieser Strukturen** dazu, besondere Sensibilität, Aufmerksamkeit und Wissen – insbesondere auch Wissen mit digitalisierten datenschutzsensiblen Auswertungsmethoden – auszubilden und intersektionale Diskriminierungsgefahren präventiv zu verhindern. Das bedeutet, dass selbst ohne entsprechende innerbetriebliche Datenlage die **Vermutung intersektionaler Verwobenheit** gilt und entsprechend bei allen Maßnahmen zu berücksichtigen ist. So müssen z.B. auch Quotenregelungen nichtbinäre Personen immer mitdenken und Möglichkeiten zur Einbeziehung anbieten.<sup>9</sup> Die Instrumente des Gender Mainstreaming sind entsprechend weiterzuentwickeln.

## 3. Digitalisierung und Digital Gender Gap

Die Digitalisierung hat die Rahmenbedingungen für Gleichstellungspolitik grundlegend verändert.<sup>10</sup> Die digitalisierte Wirtschaft umfasst mittlerweile die gesamte Privatwirtschaft, vom Kleinunternehmen, welches nur einzelne Computer im Einsatz hat, über Unternehmen mit ersten algorithmengesteuerten Prozessen, bis hin zu unternehmensinternen Crowdfundingprozessen und schließlich der betriebslosen digitalen Plattformwirtschaft. Zugleich ist Digitalisierung Querschnittsthema und betrifft immer alle Bereiche eines Unternehmens. Diese **Digitalisierung aller Unternehmen und Branchen** birgt Risiken, jedoch auch Chancen für die Erwerbsarbeit von Frauen.

Digitale gesellschaftliche Transformationsprozesse verändern Berufe, Unternehmen und ganze Branchen mit Rückwirkungen auf Lebensverläufe insbesondere auch von Frauen. Denn Handlungsmöglichkeiten und tatsächliche Verwirklichungschancen von Frauen sind dem digital getriebenen Veränderungs- und Wandlungsdruck unterworfen. Der Vereinbarkeitsdruck steigt. Mit dem **Digital Gender Gap** tut sich dabei ein neuer tatsächlicher Graben zwischen den Geschlechtern auf. Es lassen sich geschlechtsbezogene Unterschiede beim Digitalisierungsgrad zu Lasten von Frauen feststellen. Ein niedriger Digitalisierungsgrad verschlechtert ihre Teilhabechancen. Daneben entstehen neue Diskriminierungsgefahren durch den Einsatz webbasierter Systeme und Algorithmen. Die digital eröffnete globale Konkurrenz auf dem Beschäftigungsmarkt geht einher mit Prekarisierung. Mit individualgerichtetem Gesetzesrecht verschärft sich auch das Durchsetzungsdefizit individueller Rechtsansprüche etwa des AGG, weil es nur nachträglich greift, zu langsam und selten passgenau ist. Es droht eine **digitale Abwärtsspirale**, ausgelöst durch digitalisierte Anwendungen, die aktuell strukturelle Barrieren, Geschlechterstereotypisierung, Prekarisierung, Diskriminierung und Gewaltbetroffenheit verschärfen und entsprechend analysiert und bekämpft werden müssen.

Digitale Prozesse sind grundsätzlich vergeschlechtlicht. Um diese Prozesse geschlechtergerecht zu erfassen, eignet sich ein **soziotechnischer Ansatz**, der technische Prozesse (z.B. automatisierte oder datengestützte Entscheidungen) immer zwingend in ihrem gesellschaftlichen Kontext betrachtet und die Diskriminierungsanfälligkeit datengetriebener digitalisierter Prozesse erkennt. Innovative Regulierungsansätze, die sowohl Chancen als auch Risiken umfassen und das Digitalisierungspotential in den Unternehmen selbst mit in die Lösung einbeziehen, sind notwendig. Ein Gleichstellungsgesetz kann

---

<sup>9</sup> Hilfreicher Leitfaden bei neue deutsche organisationen (Hg.), Fact Sheet gleich ≠ gleich, Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten & positive Maßnahmen für einen effektiven Diskriminierungsschutz, 2018 ([https://neuedeutsche.org/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/RZ\\_NDO\\_Fact\\_ADGD\\_1\\_05.pdf](https://neuedeutsche.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/RZ_NDO_Fact_ADGD_1_05.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).<sup>[1]</sup>

<sup>10</sup> Siehe ausführlich das Gutachten der Sachverständigenkommission zum Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 3), S. 55 ff.

sicherstellen, dass der digitale Wandel für Gleichstellungsbelange fruchtbar gemacht und geschlechtergerecht gestaltet wird. An gleichstellungspolitischen Leitbildern orientierte Datenerhebungen können digital realisiert, analysiert und ausgewertet werden und eine bessere Grundlage für Reformen sein als bisher. Strategien zu Bestandsaufnahmen, Monitoring, Zielvorgaben und Zertifizierungen können politisch so neu organisiert und verpflichtend gemacht werden.

## IV. Struktur und Ausrichtung des Gesetzesentwurfes

### 1. Modell regulierter Selbstregulierung und Prämissen

#### a) Verpflichtung auf passgerechte Lösungen statt Freiwilligkeit

Die Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft folgt dem **Prinzip der regulierten Selbstregulierung**. Das aktuell bestehende Gleichstellungsdefizit und die Maxime des Bundesverfassungsgerichts, effektive Regelungen zu schaffen, macht eine verpflichtende **rechtliche Ausgestaltung unverzichtbar**. In einem allgemeinen Gesetz lässt sich aber nicht regelhaft abbilden, wie Gleichstellung in einer Vielzahl betrieblicher Organisationen, Branchen und Unternehmen mit ihren unterschiedlichen, regelmäßig verdeckten diskriminierenden Strukturen und deren Interdependenzen zu realisieren ist. Starre gesetzliche Ansprüche von Beschäftigten, die nicht in die konkrete betriebliche Wirklichkeit rückvermittelt werden, greifen gleichzeitig zu weit und zu kurz. Weiche Generalklauseln geben keine Rechtssicherheit.<sup>11</sup> Innerhalb eines gesetzlichen Rahmens müssen Akteur\*innen in den Unternehmen – Führungskräfte, Arbeitnehmer\*innen und ihre Interessensvertreter\*innen, auch Berater\*innen – selbst entscheiden und aushandeln, also: selbst regulieren, welche Gleichstellungsmaßnahmen **im konkreten Unternehmen realisierbar** sind. Dieses Prinzip verbindet die Erkenntnis, dass Gleichstellung in der Privatwirtschaft in der Vergangenheit trotz aller gegenteiligen Beteuerungen nicht ernsthaft angestrebt wurde, mit der Tatsache, dass angesichts der Unterschiedlichkeit von Unternehmen und Betrieben nur diese Akteur\*innen am allerbesten die Mittel und Wege finden können, um eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur herzustellen und in den betrieblichen Entscheidungen und Maßnahmen konkret umzusetzen.

Das der Idee der regulierten Selbstregulierung zugrundeliegende **Kooperationsverhältnis zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteur\*innen** verknüpft dabei in besonderer Weise die freie Gestaltung mit einer Verpflichtung zur Umsetzung. Der Staat hat die Selbstregulierung effektiv zu sichern, indem er ihr einen regulativen Rahmen gibt. Der mit der Globalisierung und Digitalisierung einhergehenden Schwächung imperativer staatlicher Steuerung wird eine indirekte Steuerung entgegengesetzt. Der nicht mehr direkt intervenierende Staat trägt eine **Gewährleistungsverantwortung**. Er übernimmt dabei zunächst eine moderierende, mediierende und aktivierende Rolle. Dazu hat er Selbstregulierung und -kontrollen anzustoßen und zu unterstützen, aber gleichzeitig deren Effektivität von außen zu kontrollieren. Werden Defizite in der Selbstregulierung festgestellt,<sup>12</sup> muss Druck ausgeübt werden, damit diese intern wieder behoben werden. Ein so konzipiertes Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft ist verlässlich und rechtssicher, ermöglicht aber zugleich flexible und **passgerechte Lösungen** für alle Unternehmen.

#### b) Adressaten\*innen und Akteur\*innen

Ein Gleichstellungsgesetz muss also Verpflichtungen für die Unternehmen enthalten. Ansprüche und Verfahrensvorgaben müssen sicherstellen, dass es zu einer angemessenen Selbstregulierung kommt und **Veränderungspotenziale ermittelt und ausgeschöpft** werden.

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu das Gefälle bei der Umsetzung von einerseits Verpflichtungen im Aufsichtsrat und andererseits bloß freiwilligen Angaben für den Vorstand, Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG), 2020, S. 65 ff., 72 ff.

<sup>12</sup> Siehe die im Sande verlaufene Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaftsverbände aus 2001, wie auch die ohne praktische Relevanz verbleibende Empfehlung im Corporate Governance Kodex seit 2009. In der Evaluation des FüPoG (Fn. 11) verneinte knapp die Hälfte der befragten Unternehmen, dass das Thema in ihrem Unternehmen Relevanz habe; ein Viertel meinte, gleichberechtigte Teilhabe sei schon vorhanden, S. 146.

Wenn das Gesetz den Unternehmen die inhaltlichen Entscheidungen über geeignete Gleichstellungskonzepte überlässt, muss differenziert werden, in welchem Maße Vertrauen in die Selbstregulierungskraft der Unternehmen gerechtfertigt werden kann. Das Konzept einer Selbstregulierung kann nicht darauf setzen, dass Arbeitgeber\*innen freiwillig bestehende Möglichkeiten wirklich ausschöpfen. Auch bei kollektiven Verhandlungen und innerhalb der Belegschaften finden nicht alle Interessen im gleichen Umfang Gehör, insbesondere dann, wenn benachteiligte Beschäftigtengruppen profitieren sollen. Die Dringlichkeit von Veränderungsmaßnahmen kann unternehmensintern unterschiedlich eingeschätzt werden, sie kann auch je nach Handlungsfeld unterschiedlich sein. Erfahrungsgemäß ist Widerstand gegenüber diesen Veränderungen und den mit ihnen einhergehenden Anforderungen zu erwarten, bei den verschiedenen Akteur\*innen möglicherweise aus unterschiedlichen Gründen. Notwendig ist daher ein gesteuerter, moderierter und nachhaltig begleiteter Prozess.

Die Erfahrung belegt, dass die Spitze der Unternehmen selbst für die Entwicklung von Gleichstellungsstrategien und deren Umsetzung und Begleitung im Gleichstellungsmanagement zuständig sein und entsprechend tätig werden muss.<sup>13</sup> Das gilt unter Beachtung von Mitbestimmungsrechten, aber insbesondere auch, wenn wegen des Fehlens von Tarifbindung und einer betrieblichen Interessenvertretung das Unternehmen allein zum Handeln verpflichtet ist. Das schließt die Selbstverpflichtung und **Vorbildfunktion der Spitze** ein. Eine wirksame betriebliche Gleichstellungsstrategie, wie sie das Gleichstellungsgesetz zur Handlungspflicht macht, steht und fällt damit, dass alle im Unternehmen ihr Verhalten am Leitbild einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur ausrichten, auch die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene. Das Leitbild muss an der betrieblichen Realität in einer Weise ansetzen, dass alle im Betrieb mitgenommen werden, d.h. dass sie die Ziele und die notwendigen Veränderungen verstehen und sich damit identifizieren können. Das ist ein Entwicklungsprozess, der nicht erreichbar ist, indem man ihn bloß befiehlt.

Bei der Entwicklung von Gleichstellungskonzepten auf Unternehmensebene spielen die Tarifvertrags- und Betriebsparteien eine bedeutsame Rolle, da sie die Dringlichkeit der Veränderungen anmahnen und auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzen können. Insofern sieht die Gesetzeskonzeption, in Anlehnung an die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, **rechtlichen Spielraum für Verhandlungslösungen der betrieblichen Partner\*innen** und fordert auch die Tarifvertragsparteien auf, mit ihren Mitteln tätig zu werden. Für den mit dieser gesetzlichen Verpflichtung einhergehenden Aufgabenzuwachs für Betriebsräte ist eine entsprechende gesetzliche Aufstockung der nach geltendem Recht vorgegebenen Größe und Freistellungsmöglichkeiten unverzichtbar; auch die Bildung eines entsprechenden Ausschusses im Betriebsrat ist sinnvoll.

## 2. Handlungsfelder und Handlungspflichten in der regulierten Selbstregulierung

Mit der Festlegung von Handlungsfeldern mit unterschiedlich ausgestalteten, zum Teil konkretisierten Handlungspflichten wird die staatliche Gewährleistungsverantwortung für die Geschlechtergleichstellung in der Konzeption flexibel umgesetzt. Damit wird eine effektive, am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit orientierte Gleichstellungspolitik befördert.

### a) Handlungsfelder und Handlungspflichten

Das Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft trifft Regulierungen für folgende Handlungsfelder:

- **Personalstruktur und Personalentwicklung**
- **Entgelt**
- **Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz**
- **Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche**

---

<sup>13</sup> Siehe auch hierzu die Erkenntnisse der Evaluation des FüPoG (Fn. 11), S. 126 ff.

Die Unternehmen sind verpflichtet, in diesen vorgegebenen vier Handlungsfeldern **bindende Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln**, die sich positiv auf unternehmensinterne Gleichstellungsdefizite auswirken. Dazu haben sie für alle Handlungsfelder Ziele für einen Zeitraum von drei Jahren festzusetzen und darzulegen, wie, mit welchen Mitteln, durch wen und wann diese Handlungsziele erreicht werden sollen.

Dabei müssen Zusammenhänge zwischen Handlungsfeldern erkannt und verantwortliche Zuständigkeiten benannt werden. Es sind Etappenziele und der Zeitpunkt für ihre Erreichung festzulegen. Kontrolle und Transparenz des Evaluationsprozesses gewährleistet ein Gleichstellungsmonitoring, das ständig fortgeführt wird und auf dessen Grundlage immer wieder einzelne Schritte zur Veränderung festgelegt und umgesetzt werden. So kann bei allen Beteiligten das Wissen und Bewusstsein sowie die Handlungsfähigkeit zu Gleichstellungsthemen gesteigert werden.

Es gilt der Grundsatz der **eigenverantwortlichen Ausgestaltung** durch die Unternehmen, allerdings mit **gewissen Einschränkungen**. Wo sich Selbstregulierungsansätze in der Vergangenheit als ineffektiv erwiesen haben, entstehen konkrete Handlungspflichten. Ansonsten sind die Unternehmen bei der Umsetzung frei. In der Praxis können bestimmte Diskriminierungsstrukturen bevorzugt aufgegriffen werden, weil die Beseitigung von Mängeln, die z.B. Arbeitszeit oder -entgelt betreffen, faktisch und rechtlich keinen Aufschub erlaubt. Dies entbindet aber nicht von der Pflicht, die Bearbeitung der anderen Handlungsfelder im Gleichstellungskonzept hinreichend konkret zu planen und festzulegen. Finanzielle, zeitliche oder sonstige Umsetzungshürden sind kein Rechtfertigungsgrund für Untätigkeit.

Auch entgegenstehende Tarifverträge rechtfertigen nicht den Verzicht auf eine wirkungsvolle Gleichstellungsstrategie im unternehmensinternen Gleichstellungskonzept. Hier müssen die Tarifparteien eingeschaltet und aufgefordert werden, entweder diskriminierungsfreie Tarifregelungen zu vereinbaren oder dem Unternehmen insoweit ein Abweichen vom Tarifvertrag zu gestatten.

Zudem müssen für die Festsetzung von Handlungspflichten bestimmte **Beteiligungsrechte interner, ggfs. auch externer Akteur\*innen** sichergestellt werden, die je nach Handlungsfeld unterschiedlich sein können. Grundsätzlich gilt es, die Organe der Betriebsverfassung in die Strategieentwicklung einzubeziehen und deren Rechte zu diesem Zweck zu stärken. Vor allem für betriebsratslose Betriebe sind außerbetriebliche Unterstützungen durch die entsprechenden Institutionen bedeutsam. Die Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen erfordert Gleichstellungssensibilität, -bewusstsein und -kompetenz, die durch entsprechende Schulungen hergestellt und begleitet werden sollten.

## **b) Handlungspflichten und betriebliche Stufen der regulierten Selbstregulierung**

In allen Handlungsfeldern besteht Erfassungs-, Planungs- und Umsetzungsbedarf, wobei Gleichstellungsmaßnahmen sehr unterschiedlich aussehen können und müssen. In einem Konzept regulierter Selbstregulierung erfolgt die Maßnahmenentwicklung stufenweise jeweils begleitet durch ein Monitoring. Das Gleichstellungsgesetz regelt betriebliche Stufen wie folgt:

- **Bestandsaufnahme und Analyse der Erfassungsdaten**

- **Gleichstellungskonzept**

- **Umsetzungsphase**

### *aa) Bestandsaufnahme und Analyse der Erfassungsdaten*

Ausgangspunkt ist die Pflicht der Unternehmen, vorhandene diskriminierende Strukturen eigenverantwortlich zu ermitteln, um eine unternehmensspezifische Analyse der Erfassungsdaten mit dem Anknüpfungspunkt Geschlechterverhältnis zu ermöglichen. Grundlage dafür ist eine grundsätzlich jährlich fortzuschreibende statistische **Bestandsaufnahme** der Beschäftigtenstruktur. Um die Entwicklung deutlich zu machen, müssen sich die Daten **auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre** beziehen. Sie liefern Basisinformationen über bestehende Gleichstellungsdefizite innerhalb des Unternehmens und bilden die Grundlage für die Entwicklung, das Controlling und die Zielanpassung eines

effektiven betrieblichen Gleichstellungsmanagements. Über den Zeitablauf wiederholte Bestandsaufnahmen ermöglichen die Bewertung umgesetzter Gleichstellungsmaßnahmen. Die Aktualisierung der Daten erfordert dann geringeren Ressourceneinsatz.

Das Gleichstellungsgesetz benennt folgende Erfassungsdaten für die Bestandsaufnahme: Anzahl der Beschäftigten, differenziert jeweils nach den Geschlechtern in den verschiedenen Tätigkeiten, Funktionen und Verantwortungsstufen sowie ihren jeweiligen Arbeitszeitvolumina und ihrer Zuordnung in das betriebliche Entgeltsystem, Verdienste aufgeschlüsselt nach Geschlecht für gleiche und gleichwertige Tätigkeit, Altersstruktur, Anteil von Frauen auf allen Führungsebenen und ihren Beschäftigungs-, insbesondere den arbeitsvertraglichen Bedingungen. Ferner sind Daten zu Arbeitsbelastung und Gesundheitsschutz sowie zu Fehlzeiten, Fluktuation und Betriebszugehörigkeit zu erfassen.

Je nach Unternehmensgröße kann es notwendig sein, Bestandsaufnahmen getrennt nach Betriebsstandorten durchzuführen.

Für die Art und Weise der Bestandsaufnahme sind gesetzliche Anforderungen zu formulieren und Zuständigkeiten festzulegen. Die Bedingungen für eine intersektionale Datenanalyse sind zu beachten. Diese Vorgaben sollen gewährleisten, dass strukturelle Ungleichheiten systematisch erfasst werden. Die Vorteile der Digitalisierung sind auszuschöpfen. Damit herrschende Geschlechterverhältnisse und stereotype Ausgrenzungs- und Benachteiligungsstrukturen in einer **digital unterstützten Bestandsaufnahme** sichtbar werden, ist es unabdingbar, mit einem soziotechnischen Ansatz zu arbeiten. Datenerfassungen und Datenauswertungen sowie die Datenauswertungskriterien und Problemstellungen für algorithmische Datenaufbereitungen müssen frei von geschlechterstereotypen Vorentscheidungen sein. Die datenschutzrechtliche Ausgestaltung muss die besondere Vulnerabilität diskriminierungsgefährdeter Personen berücksichtigen. Hier sind staatliche Aktivitäten notwendig, um digitale **zertifizierte Verfahren** zur Verfügung zu stellen, die zu den in den Unternehmen verfügbaren digitalen Kapazitäten kompatibel sind (z.B. Schnittstellen zu Personalverwaltungsprogrammen). Alternativ sollten von staatlicher Seite Zertifizierungsverfahren und -kriterien aufgestellt werden, anhand derer sich private Software überprüfen lässt.

Die Konzeption geht davon aus, dass Verwirklichungschancen nur an einer möglichst gleichmäßigen Beteiligung und Betroffenheit der Geschlechter in allen Bereichen gemessen werden können. Ergibt die Bestandsaufnahme ein **unausgeglichenes Geschlechterverhältnis**, so gilt dies als **Indiz** für Diskriminierungsstrukturen im Unternehmen. Die Konzeption folgt der Vermutung, dass solche verschobenen Geschlechterverhältnisse darauf beruhen, dass Frauen und nichtbinäre Personen unfrei in ihren Verwirklichungschancen sind, da sie im Unternehmen auf benachteiligende Strukturen und Entscheidungen getroffen sind und treffen. In der Analyse sind dann die Gründe für das unausgeglichene Geschlechterverhältnis zu hinterfragen. Dazu müssen die einzelnen Handlungsfelder getrennt analysiert, aber auch in ihrem Zusammenwirken ausgewertet werden. Analysen in größeren Unternehmen müssen komplexe, nicht einfach zu durchschauende, auch intransparente Verschränkungen der Handlungsfelder in den Blick nehmen.

Das Geschlechterverhältnis im Unternehmen gilt grundsätzlich als **ausgeglichen**, wenn Geschlechterrelationen überall **im Bereich 40:60** liegen und der Durchschnittsverdienst bei allen Beschäftigten gleich hoch ist, oder wenn die Geschlechter in allen Entgeltgruppen sowie auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie zu mindestens 40 % vertreten sind, und die Analyse der Arbeitszeiten belegt, dass die durchschnittlichen Arbeitszeiten der Geschlechter auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie nicht mehr als 10% voneinander abweichen.

Eine **Überrepräsentanz von Frauen** muss differenziert bewertet werden. In einem Unternehmen einer „Frauenbranche“ kann die Überrepräsentanz Folge – aber auch Ursache – von Diskriminierung sein, die nicht allein betriebswirtschaftlich auf Unternehmensebene veränderbar ist. Beschränkt sich hingegen innerhalb eines Unternehmens die Überrepräsentanz von Frauen auf bestimmte niedrig bezahlte Tätigkeitsfelder mit geringen Aufstiegs- und Weiterqualifizierungschancen, ist dies durchaus ein Indiz für fehlende Gleichstellung.

## *bb) Gleichstellungskonzept*

Auf der Grundlage der Analysen haben die Unternehmen Gleichstellungsstrategien zu entwickeln. Die Anforderungen des Gesetzes sind erfüllt, wenn im betriebsspezifischen Gleichstellungskonzept realistische **Etappenziele** auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur festgelegt werden. Es muss offenlegen, wie, mit welchen Maßnahmen, durch wen und wann diese Ziele erreicht werden sollen, um Kontrollmöglichkeiten zu gewährleisten. Die betriebliche Interessenvertretung sowie Gleichstellungsbeauftragte sind zu beteiligen.

Betriebsräte müssen für ihre Verfasstheit, ihre Verfahrensweisen, ihre Schwerpunktsetzungen und Festlegungen von Verantwortlichkeiten für sich selbst eigene Gleichstellungsstrategien entwickeln. Das immer noch weit verbreitete Überwiegen von traditionellen Geschlechterarrangements bei Betriebsräten<sup>14</sup> macht es notwendig, Geschlechterungleichheiten im Gremium kritisch zu hinterfragen mit dem Ziel, eine **geschlechtergerechte Betriebsratskultur** zu schaffen und mehr Frauen für die Mitarbeit zu gewinnen.

## *cc) Umsetzungsphase*

Gleichstellung wird erst Realität, wenn Gleichstellungsmaßnahmen auch umgesetzt werden. Die Umsetzung der Handlungspflichten des betrieblichen Gleichstellungskonzeptes ist genauso sicherzustellen wie die Einhaltung von Umweltrecht, Wettbewerbsrecht, Datenschutz, Bilanz- und Steuerrecht. Sie ist Teil der Unternehmens-Compliance. Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für ein effektives **Gender Compliance Management**, welches die betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen regelmäßig einem internen Monitoring/Controlling unterzieht. Die Evaluation mittels Gender Controlling ist Grundlage für kontinuierliche einzelne Schritte zur Anpassung der Maßnahmen. Auch hier ist es angezeigt, im Anschluss an zertifizierte digitale Verfahren der Bestandsaufnahme äquivalente Verfahren bereit zu stellen, die geeignet sind, die Umsetzungsphase zu erfassen und fortlaufend zu analysieren. Beim betrieblichen Einsatz digitaler Tools ist die Bindung an einen „Algorithmic Responsibility Codex“ mit einer „Digital Responsibility“ sicherzustellen, entsprechend den diskriminierungs- und datenschutzrechtlichen Anforderungen bei staatlich zertifizierten Bestandsaufnahme-Tools. Im Hinblick auf systematisch diskriminierende Verhaltensweisen, sexuelle Belästigung, Mobbing etc. sind konkrete Handlungsanweisungen zwingend erforderlich, einschließlich Sanktionen für den betrieblichen Umgang mit solchem Verhalten.

In das Gender Compliance Management müssen – soweit vorhanden – Betriebsräte, Gleichstellungs-, Diversity- oder Vielfaltsbeauftragte eingebunden werden. Auch externer Sachverstand kann erforderlich sein. Sinnvoll kann die **Einrichtung eines im Querschnitt der Unternehmensbereiche besetzten Gremiums** für die Gleichstellungsstrategie sein, z.B. eines Gleichstellungsausschusses. Digitalisierte Verfahren ersetzen Beteiligungsverfahren nicht, sondern müssen transparent und durch hinreichende Beteiligung überprüfbar sein. Gender Compliance Management kann so weit gefasst werden, dass auch die Außendarstellung der Unternehmenskultur im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit dazu gehört. Das trägt zur Selbstbindung und Vermeidung von Rückschritten bei.

## **c) Differenzierung für Klein- und Mittelunternehmen**

Relevant für eine betriebliche Gleichstellungspolitik sind alle Handlungsfelder unabhängig von der Beschäftigtenzahl; jedoch kommen in KMU der Größenordnung von unter 100 oder unter 50 Beschäftigten im Verlauf eines Jahres u.U. keine oder nur wenige Personalentscheidungen und Einzelfälle der Überprüfung von Entgeltgleichheit oder von Arbeitsbedingungen (Arbeitsorganisation, Arbeitsbelastungen, Arbeitszeitwünsche) vor. Notwendig bleibt aber eine systematische Feststellung des Ist-Zustandes – dafür müssen vereinfachte und weniger umfangreiche **KMU-geeignete Instrumente** zur Verfügung gestellt werden. Das können zertifizierte digitale Checklisten sein, auch ein spezielles Web-

---

<sup>14</sup> Demir/Funder/Greifstein/Kißler, Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat. Hans-Böckler-Stiftung, Study 458. September 2021 ([https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007971](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007971), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

Portal mit Handlungshilfen oder ein regional organisiertes Unterstützungsnetzwerk, das Bestandsaufnahmen durch eine sachverständige Stelle ermöglicht. Bei der Bestandsaufnahme kann der Wiederholungszeitraum statt auf ein Jahr auch auf längere Zeiträume erstreckt werden.

Gleichstellungstrategien für alle Handlungsfelder können in kleineren Unternehmen unverhältnismäßig sein. Entscheidungsprozesse und Kriterien transparent zu machen und eine Selbstverpflichtung der Unternehmensführung dahingehend, jeden Einzelfall auf Geschlechtergerechtigkeit hin zu prüfen, kann aber zur Handlungspflicht gemacht werden. Zahlen zu Über- oder Unterrepräsentanzen von Frauen und entsprechende Analysen ergeben bei der Betrachtung einzelner KMU keinen Mehrwert. Die erfassten Zahlen sollten aber zusammengeführt und von öffentlichen Stellen ausgewertet werden, um ein Gesamtbild zu erhalten und analysieren zu können.

Auch in KMU lassen sich Maßnahmen für Geschlechtergerechtigkeit praktisch umsetzen. In den KMU gibt es einerseits ein vielfältiges Bild betreffend Geschlechtergerechtigkeit. Es gibt oft eine große Flexibilität bei Vereinbarkeitslösungen und Qualifikationsanforderungen. Es gibt aber auch eine große Starrheit bei tradierten Geschlechterbildern und patriarchal geprägte Führungskulturen. Führungspersonen müssen ein Bewusstsein und eine Haltung für Geschlechtergerechtigkeit entwickeln.

### 3. Durchsetzung der gesetzlichen Handlungspflichten

Die größte Herausforderung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft besteht darin, die Umsetzung der Selbstregulierung zu sichern und Versäumnisse zu sanktionieren. Die selbst gesetzten Gleichstellungskonzepte sind für die Unternehmen verbindlich. Eine **mehrdimensional angelegte Durchsetzungsebene** in unterschiedlichen Phasen der Selbstregulierung sollte primär präventiv und begleitend wirken und nachträgliche Sanktionierung möglichst vermeiden. Gleichstellungspolitik anderer Länder, die hier weiter sind als Deutschland, zeigen, wie Regelungen verbindlich gemacht werden können. Erfolgsversprechend erscheinen Berichtspflichten mit Zertifizierungswirkung, an die weitere Folgen wie Sanktionen, aber auch Privilegien geknüpft werden. Als nicht erfolgreich erwiesen hat sich das Prinzip blame-and-shame, welches in Großbritannien und ebenso in Deutschland beim Gesetz für die Besetzung von Vorstandspositionen gescheitert ist. Die hier vorgestellte Gesetzeskonzeption verlangt deshalb nicht nur das Sichtbarmachen von Gleichstellungsdefiziten und Gleichstellungsstrategien der Unternehmen, sondern geht darüber hinaus.

#### a) Kriterien effektiver Durchsetzung

Die nachfolgenden Darstellungen zeigen ein durch das Modell regulierter Selbstregulierung eröffnetes Handlungsspektrum auf, das für Durchsetzungsmechanismen im Einzelnen institutionalisiert und gesellschaftsrechtlich reguliert werden kann.

**Kriterien effektiver Durchsetzung** lassen sich wie folgt benennen:

- **Einheitliche Datenerhebungen** über den Ist-Zustand der Gleichstellung in den Unternehmen, digital zertifiziert und überprüfbar, regelmäßig wiederholt in bestimmten Abständen, um Auswirkungen von Gleichstellungsmaßnahmen zu dokumentieren
- **Datenanalysen**, die Diskriminierungsstrukturen und Handlungsoptionen erkennen lassen
- Verbindliche **Gleichstellungsmaßnahmen** mit Verantwortlichkeiten für die Umsetzung
- **Monitoring** unternehmensintern begleitend zu den Gleichstellungsmaßnahmen
- Institutionalisierte **Angebote zur Unterstützung** des Gleichstellungsprozesses
- **Berichtspflichten** an Institutionen außerhalb des Unternehmens; digital zertifiziert und kompatibel zu Instrumenten der Bestandsaufnahme und den Gleichstellungsmaßnahmen
- Überprüfbarkeit und **Überprüfung der Berichte** durch Institutionen, ausgestattet mit Durchsetzungsmacht und Kompetenz zur Einforderung konkreter Nachbesserungen
- **Kollektiver Rechtsschutz** gegen Umsetzungsdefizite

- **Positive Reaktionen** auf erfolgreiche Gleichstellungsstrategien
- **Sanktionen** bei Nichteinhaltung

Regelungen, die diesen Kriterien entsprechen, bieten eine gewisse Gewähr dafür, dass die vom Gesetz intendierte Gleichstellungspolitik aktiv vorangebracht wird. Die Unternehmen müssen durch handlungsstarke Institutionen kontrolliert und evaluiert werden. Eine Datengenerierung bei allen Unternehmen ist für eine informierte digitalisierte Gesellschaft wichtig.

## **b) Durchsetzungsmechanismen und -akteure**

### *aa) Überprüfbare Berichtspflichten und Institutionen*

Unverzichtbarer Durchsetzungsmechanismus sind Berichte mit formalisierten Überprüfungs- und Bewertungsmethoden, wie sie sich in anderen Ländern bereits bewährt haben. Angesichts der Fülle der Berichte sollten digitale und zertifizierte Instrumente der Bestandsaufnahme auch für die Berichte nutzbar gemacht werden. Datenverknüpfungen können statistisch auswertbare Größen und Kennzahlen in den Betrieben für die Berichte aufbereiten. So können in den Unternehmen statistisch wertvolle Bestands- und Berichtsdaten effektiv generiert und erstmalig umfassend erhoben werden. Voraussetzung ist, dass für diese **Berichtspflichten einheitliche Standards und Kriterien** gelten, um die Vergleichbarkeit der Berichte zu gewährleisten. Auditsysteme, Zertifizierungen und Beglaubigungen der Daten können deren Richtigkeit gewährleisten. Unabhängige Kommissionen sollten Überprüfungsrechte bekommen und als Schiedsinstanz auftreten. Die Daten müssen öffentlich zugänglich gemacht werden. Veröffentlichungspflichten sind Grundlage für weitere Einwirkungsmöglichkeiten auf die Unternehmen. Berichtspflichten und -überprüfungen sind für Unternehmen in Deutschland auch nichts Neues. Im Gesellschaftsrecht ist es üblich, dass der zu erstellende Jahresabschluss von Wirtschaftsprüfer\*innen formell und materiell überprüft wird. Für mittelgroße und größere Kapitalgesellschaften ist ergänzend ein Lagebericht zur Geschäftsentwicklung sowie eine ergänzende nichtfinanzielle Erklärung mit Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen zu erstellen. Unrichtige Angaben sind stets straf- bzw. bußgeldbewehrt. Bislang wird die nichtfinanzielle Berichterstattung nur formal überprüft. Ein Gleichstellungsgesetz kann hier dennoch anknüpfen, inhaltliche Erweiterungen – insbesondere die Einbeziehung aller Unternehmen und Plattformen – vornehmen und die notwendigen Berichtspflichten sowie ihre Überprüfung implementieren.

Für die Sammlung und Überprüfung der Berichte sind **handlungsmächtige Institutionen** mit dem expliziten Auftrag der Durchsetzung des Gleichstellungsgesetzes nötig. Antidiskriminierungsstellen auf Länderebene sollten dafür eingerichtet und ausgestattet werden. Auch andere bereits bestehende Institutionen können in Auftrag und Ausstattung entsprechend erweitert werden. Die Erfahrungen mit staatlichen Vollzugsbehörden (z.B. Arbeitsschutz, Umweltschutz) zeigen, dass die Institution mehrdimensional in die Unternehmen hineinwirken muss, um Akzeptanz und Veränderungen zu erreichen. Aufsicht heißt neben Kontroll- und Zugangsrechten auch Beratung und Unterstützung; die Durchsetzung von Handlungspflichten erfordert die Formulierung konkreter Anweisungen zur Beseitigung von Mängeln. Neben erforderlichen Sanktionierungen durch Strafanzeigen und Bußgelder stehen bei Rechtstreue positive Maßnahmen. Die Unternehmen könnten sich auch um eine Zertifizierung oder ein Audit bemühen, das eine dem Gleichstellungsgesetz entsprechende Unternehmenskultur bestätigt. Diese könnten auch durch privatwirtschaftliche Institutionen mit staatlicher Zertifizierung vergeben werden.

### *bb) Rechtsschutz*

Individualrechtliche Ansprüche von diskriminierten Beschäftigten bleiben notwendig. Zur Unterstützung der kollektiven und institutionellen Durchsetzungsmechanismen ist der **individuelle Rechtsanspruch für Betroffene** in Bezug auf Verletzungen der Gleichstellungspflichten zu schärfen und durch Auskunftsansprüche zu flankieren, die nicht nur diskriminierende Strukturen, sondern auch mangelnde Umsetzung der Gleichstellungspflichten aufdecken. Soweit die Schwäche der Durchsetzung von Individualansprüchen auf fehlende Ressourcen zurückzuführen ist oder, wie z.B. im Entgeltbereich, auf das

Fehlen datengestützter Vergleichszahlen, kann Digitalisierung nutzbar gemacht werden, um LegalTech-Ansätze zu fördern, die einen verbesserten Zugang zum Recht ermöglichen. Individualrechtliche Ansprüche reichen allein aber nicht, um verfestigte Verhaltensstrukturen und eine nicht geschlechtergerechte Unternehmenskultur zu ändern.

Für mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten kann der Betriebsrat über das Arbeitsgericht die Einsetzung einer Einigungsstelle erzwingen mit dem Ziel, in dieser eine Gleichstellungsstrategie zu entwickeln und zu vereinbaren; in den Handlungsfeldern, wo solche Möglichkeiten noch fehlen, wären Mitbestimmungspflichtigen auszubauen. Auch eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft kann sich an das Arbeitsgericht wenden, um Versäumnisse bei den Handlungspflichten aus dem Gleichstellungsgesetz als sog. groben Verstoß der Arbeitgeber\*innenseite gegen gesetzliche Verpflichtungen zu beenden.

In der rechtspolitischen Debatte wird seit Längerem die Einführung einer **Verbandsklage** gefordert. Die Verbandsklage erlaubt, unabhängig von der individuellen Betroffenheit Einzelner Klage zu erheben, wenn Unternehmen untätig geblieben sind oder ihre Gleichstellungsverpflichtungen unzureichend umgesetzt haben. Bei Erfolg stellt das Gericht den Gesetzesverstoß fest, gebietet die Durchführung der Handlungsverpflichtungen und droht Bußgelder an in einer Höhe, die zu Verhaltensänderungen führt. Klageberechtigt wären anerkannte Antidiskriminierungsverbände, die aus der Verbandsklage kein gewinnorientiertes Geschäftsmodell machen, sowie Gewerkschaften. Wichtig ist, dass bestehende Organisationen sowie zu diesem Zweck neu gebildete Verbände finanziell ausreichend ausgestattet sind, auch indem ihnen Bußgelder wegen Verstößen gegen das Gleichstellungsgesetz zur Verfügung gestellt werden. Um eine solche Verbandsklage erheben zu können, braucht es allerdings auch Informationen, die bisher nicht öffentlich zugänglich sind. Hinweise von einzelnen Beschäftigten reichen in der Regel nicht aus, um eine gut begründete Klage zu erheben. Das belegt erneut, dass die Verfasstheit und das Verhalten der Unternehmen sowie die Situation der Beschäftigten nicht intern bleiben dürfen.

#### *cc) Positive Anreize und negative Sanktionen*

Um die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen der Unternehmen zu gewährleisten, muss das Gleichstellungsgesetz empfindliche Sanktionen wie insbesondere Bußgelder vorsehen. **Erhebliches Veränderungspotenzial** liegt aber in Regelungen, die Beratung, Unterstützung und **positive Anreize bei rechtstreuem Handeln** zusagen und Einwirkungen von außen durch den Staat und seine Institutionen oder zivilgesellschaftliche Akteur\*innen vorsehen. Diese sollten vor sanktionsbewehrten Durchsetzungsmechanismen stehen und sind wichtig als positive staatliche Reaktionen für Unternehmen, die Erfolge bei der Herstellung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur aufweisen. Verschiedene Ansatzpunkte reichen von einer Auditierung über steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Erleichterungen bis zum Beihilfe- und Vergaberecht. Einen Durchsetzungsmechanismus sowohl als positive wie auch als negative Reaktion bietet das Vergabe- und Beihilferecht, wenn der Staat – vom Bund bis hinunter zu den Kommunen – von Unternehmen als Voraussetzung grundsätzlich einen Nachweis verlangt, dass sie ihre Handlungspflichten aus dem Gleichstellungsgesetz erfüllen.

#### *d) Unterstützung der Unternehmen bei der Umsetzung des Gesetzes*

Für Gebote zur Nachbesserung und Abhilfe bedarf es **spezieller Kompetenz** und eines Erfahrungsaustausches über Probleme und Lösungen. Neben den Institutionen mit Durchsetzungsmacht können weitere gesellschaftliche und wirtschaftsnahe Institutionen hier hilfreich sein. Der Aufgabenbereich der Antidiskriminierungsstelle des Bundes sollte erweitert werden um übergreifende, allgemeine Formen der Unterstützung, z.B. durch Veröffentlichung von Beispielen Guter Praxis, Bereitstellung von anwendungsgerechten Instrumenten. Mit den Antidiskriminierungsstellen auf Länderebene wäre ein Netzwerk zu bilden. Auch die **Bundesstiftung Gleichstellung** sollte entsprechend tätig werden können. Eine unmittelbare Nähe zu den Unternehmen haben Zwangskörperschaften wie die **Industrie- und Handelskammern** und die Handwerkskammern. Ihre bisher rechtlich verankerten Aufgabenfelder sollten um das Thema „Unterstützung der Durchsetzung betrieblicher Gleichstellungsstrategien“ ergänzt werden. Entsprechend würden dann regelmäßige Angebote von Information, Beratung, Fortbildung und Öffentlichkeitsdarstellung für die Mitgliedsunternehmen bereitgestellt werden. Wichtige Unterstützer\*innen der betrieblichen Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes vor Ort sind auch **kommunale**

**Frauenbüros** und Gleichstellungsstellen sowie andere staatliche Einrichtungen auf regionaler und lokaler Ebene z.B. zur regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Unterstützend wirken auch **Gleichstellungsinitiativen der Privatwirtschaft**. Bestehende Initiativen z.B. zum Diversity Management wie die „Charta der Vielfalt“ und andere Bemühungen um gute Unternehmenskultur sind nicht als Konkurrenz, sondern in Ergänzung zur intersektional ausgerichteten Konzeption des Gleichstellungsgesetzes zu sehen.

#### *dd) Leitbildfunktion und Verantwortung der Politik*

Spätestens bei der Erarbeitung von Durchsetzungsmechanismen mit dem Ziel einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur liegt – über Systeme von Anreizen und Sanktionen hinaus – die entscheidende Verantwortung in der Politik, nämlich in der **Propagierung gleichstellungspolitischer Leitbilder** für die Erwerbsarbeit. Eine konsistente politische Haltung in den Fragen Frauen und Erwerbsarbeit, Verwirklichungschancen für alle Geschlechter und gleichberechtigte partnerschaftliche Beziehungen, verbunden mit entsprechenden sozial- und steuerrechtlichen Regelungen, dient der gesellschaftlichen Orientierung und bildet die Grundlage für die Beratung und Unterstützung der Unternehmen. Vor allem ist sie auch Basis für die finanzielle Unterstützung des Gleichstellungsprozesses durch die verbindliche Finanzierung der dafür notwendigen Institutionen. Bundesregierung wie Landesregierungen müssen auch die Monitoring-Instanzen schaffen, die die Erfüllung von Gleichstellungszielen erheben und jährlich veröffentlichen.

#### **c) Besonderheiten bei Klein- und Mittelbetrieben**

Auch für kleine und mittlere Unternehmen verlangt das Gleichstellungsgesetz eine Berichterstattung. Die Berichtspflichten müssen **vereinfacht erfüllbar** sein, die Berichte ebenfalls digital erstellt werden mittels einer Checkliste in Form eines kurzen Fragenkatalogs bzw. mittels zertifizierter KMU-geeigneter Berichtstools (ergänzend zur vereinfachten Bestandsaufnahme).

Die Berichterstattung sollte für Drei-Jahres-Perioden erfolgen und für kleine Unternehmen bis unter 100 Beschäftigte freiwillig sein. Die Konzeption verzichtet bei Unternehmen unter 100 Beschäftigten ganz auf Bußgelder. Das Interesse an der Abgabe aussagefähiger Berichte über Gleichstellungsmaßnahmen wird ebenfalls über entsprechend formulierte Anreize in der Vergabeordnung durchgesetzt. Statt Bußgelder müssen bei KMU Auflagen für konkrete Maßnahmen, flankiert von vielfältigen Unterstützungsangeboten, im Vordergrund stehen.

Datenerhebungen aus KMU können kaum anonymisiert veröffentlicht werden, da die absoluten Zahlen Zuordnungen ermöglichen. Die Kammern oder eine andere Institution registrieren stattdessen, welche der kleinen Unternehmen freiwillig der Berichtspflicht nachgekommen sind, und nehmen Evaluierungen für das Gesamtbild vor. Transparenz bei Entscheidungsprozessen und auch eine Selbstverpflichtung der Unternehmensspitze können als Durchsetzungsmaßnahmen bei KMU durchaus eingefordert werden. Gut umsetzbar für KMU sind auch Gender Compliance Maßnahmen in der Außendarstellung des Unternehmens. Zu berücksichtigen ist immer, dass Umsetzungen oft kaum budgetiert werden können, insbesondere Gehaltsanpassungen nach oben können existenzgefährdend sein. Hier sind Unterstützungsstrukturen unverzichtbar, um Probleme gezielt aufzufangen. Der Staat muss sich dieser Verantwortung stellen und gezielt in Unterstützungsstrukturen bei KMU investieren.

## **B. Besonderer Teil: Handlungsfelder**

### **I. Handlungsfeld Personalstruktur und Personalentwicklung**

#### **1. Handlungsziel**

Eine **geschlechtlich unausgewogene Personalstruktur** ist kein Zufall. Der sowohl horizontal wie vertikal segregierte Arbeitsmarkt ist eine bewusste Personalpolitik der Unternehmen, die nicht auf die Ermöglichung von Vielfalt zielt. Im Gegenteil treten transparente Verfahren und rationale Entscheidungen hinter einem Bedürfnis nach Ähnlichkeit zurück. Wie für die Berufung von Frauen in Führungspositionen leicht zu belegen ist, wird unter Verletzung von Transparenz und Rationalität Homogenität in

Gremien angestrebt.<sup>15</sup> Da diese immer noch männlich geprägt sind und Frauen grundsätzlich als „anders“ gesehen werden, wird unter den Bewerber\*innen nach dem Geschlecht ausgewählt – das bedeutet: Es gibt eine Männerquote. Kommen mithilfe des Gleichstellungsgesetzes mehrere Frauen und nichtbinäre Personen in ein Leitungsgremium, dann besteht die Chance, nicht mehr männlichen Spielregeln und imaginierten Erwartungen entsprechen zu müssen. Durch die vorgeschriebene **Verringerung der Männerquote** entstehen Verwirklichungschancen, ein wichtiger Schritt hin zu einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur. Eine vom Gesetz angestrebte paritätische Besetzung von Funktionen und Arbeitsplätzen ist so lange unvermeidlich, bis die Unternehmenskultur dahingehend verändert ist, dass im Unternehmen das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und alle gleichermaßen Verwirklichungschancen haben.

Eine inzwischen dominierende Politik der Unternehmen im Personalbereich ist darauf gerichtet, vielen Personen, die notwendige Arbeit für das Unternehmen verrichten, den Schutz des Arbeitsrechts möglichst weitgehend zu entziehen. Das geschieht durch Werkverträge, Leiharbeit, Plattformarbeit, Minijobs, Outsourcing etc., um der Geltung von Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Regelungen mit bestimmten Mindestgrößen zu entgehen, und schließlich Befristungen. Das ist nicht nur sozialpolitisch abzulehnen, sondern auch gleichstellungsrelevant. Befristete Arbeitsverträge z.B. wirken auf die Geschlechter unterschiedlich, etwa da sie bei einer Schwangerschaft oft ein längerfristiges Ausscheiden der Mutter aus der Erwerbsarbeit zur Folge haben. Die Plattformwirtschaft weitet den Bereich **prekärer Beschäftigungsverhältnisse für Frauen** „am Rand der Unternehmen“ weiter aus, indem sie niedrigschwellige, scheinbar flexible, aber gleichzeitig unsichere und schlecht vergütete „Minijobs“ ohne Aufstiegsperspektive vergibt. Internationale Studien belegen bereits, wie hier Frauen strukturell benachteiligt werden und sich vor allem Männer beruflich weiter entwickeln können.<sup>16</sup>

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme

Basis ist die Feststellung des Ist-Zustands im Bereich Personalstruktur und Personalentwicklung des Unternehmens durch die Bestandsaufnahme. Zu erheben sind Daten über die Anzahl der beschäftigten Frauen, Männer und (soweit mit Datenschutz vereinbar) von nichtbinären Personen, differenziert nach deren Tätigkeit, Funktion mit und ohne Führungsverantwortung und Einordnung in das **betriebliche Entgeltsystem innerhalb der Unternehmenshierarchie**. Auch ist zu ermitteln, welche Beschäftigten und Beschäftigtengruppen mit welcher Art von Verträgen im Unternehmen tätig sind und wie Arbeitszeiten auf die Geschlechter verteilt sind. Um die Entwicklung deutlich zu machen, müssen sich die Daten auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre beziehen. Weisen diese Daten aus, dass die **Geschlechter nicht überall gleichermaßen vertreten** sind und gibt es viele prekäre Beschäftigungsverhältnisse, so wird dies als **Indiz für diskriminierende Strukturen** im Unternehmen gewertet.

### b) Analyse und Prüfbericht

Die **Analyse** muss aufzeigen, wie es zu der Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Beschäftigungsbereiche und Funktionen gekommen ist. Für **erklärende Umstände** müssen gegebenenfalls weitere Fakten ermittelt werden. Z.B. nach welchen Kriterien werden Vertragsgestaltungen gewählt, welche Personen entscheiden in welcher Weise über die Einstellung und Beurteilung von Beschäftigten, wie wirken Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen, wie entstehen unterschiedliche Karrieregeschwindigkeiten? Für die Analyse sollten datengestützte und diskriminierungsfreie Tools zur Verfügung stehen.

---

<sup>15</sup> Zur „similar-to-me“-Logik: *Varma/Stroh*, The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations, Human Resource Management 2001, 40, S. 309-320. Zur Perpetuierung gewisser bestehender Homogenitätsmuster: *Erfurt-Sandhu*, Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen, in: Krell, G. & Sieben, B. (Hg.): Betriebliche Personalpolitik, 2014.

<sup>16</sup> Eine Übersicht zu den Studien bei *Hensel*, Genderaspekte von Plattformarbeit: Stand in Forschung und Literatur. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 3), S. 28 ff.

Die Bestandsaufnahme wie die Analyse sind in einem **Prüfbericht** zusammenzufassen, der mit Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragten abzustimmen ist. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der Prüfbericht sind in anonymisierter Form **unternehmensöffentlich** zu machen.

### c) Handlungsverpflichtungen

Folge der Feststellung einer geschlechtlich unausgeglichene Personalstruktur bzw. entsprechender Indizien sind Handlungsverpflichtungen für die Unternehmen. Da Unternehmen in diesem Handlungsfeld zu einer korrigierenden Selbstregulierung bisher nicht willens oder nicht imstande waren, ist ein verhältnismäßig **scharfes Vorgehen** bei der Formulierung der Handlungspflichten im Gesetz **notwendig**. Wer keinen angemessenen Anteil von Frauen in Führungspositionen und weiteren leitenden Positionen hat und diesen Zustand durch eine Zielquote 0 fortzusetzen beabsichtigt, muss zur Berücksichtigung von Frauen verpflichtet und nicht nur aufgefordert werden. Um eine verfestigte, überwiegend eingeschlechtlich besetzte Personalstruktur aufzubrechen, muss das Gesetz **konkrete bindende Handlungspflichten** im Gesetz vorschreiben, bis Gleichstellung eingetreten und nachhaltig gesichert ist. Es müssen anhand überprüfbarer Daten und Fakten Wege benannt werden, wie diskriminierende Wirkungen beendet werden sollen.

Unternehmen müssen eine **geschlechtsspezifische Ausgewogenheit** herstellen, indem sie dafür Sorge tragen, dass bei den Beschäftigten auf jeder Qualifikationsebene der Anteil der Männer den der Frauen und nichtbinären Personen nicht übersteigt und geschlechtsspezifische Ausgewogenheit hergestellt wird. Jede Qualifikationsebene bedeutet: vom obersten Leitungsgremium über alle Ebenen mit Leitungsfunktionen darunter und für jede Gruppe von Beschäftigten, die über die gleiche Qualifikation verfügen und/oder in dieselbe Entgeltkategorie fallen und/oder in demselben Beschäftigungsbereich tätig sind, bis hinunter zu den Auszubildenden.

Beschäftigungsbereiche mit einer **Überrepräsentanz von Frauen** in Beschäftigungspositionen, die niedrig entgolten, wenig aussichtsreich und daher vermutlich diskriminierende Strukturen aufweisen, sind daher in das Gleichstellungskonzept einzubeziehen.

Eine ausgewogene Personalstruktur beginnt beim Recruiting mit **offen gestalteten Stellenausschreibungs- und Bewerbungsverfahren**, die weibliche und nichtbinäre Personen ausdrücklich adressieren, insbesondere auch zur Bewerbung auffordern.<sup>17</sup> Diskriminierungssensible Auswahlprozesse mit Blick weg von persönlichen und körperlichen Merkmalen hin zu tätigkeitsrelevanten Qualifikationen und Fähigkeiten durch genderkompetent geschulte Auswahlteams sind zu gewährleisten. Mehrstufige und teilanonymisierte Bewerbungsverfahren, bei denen persönliche Daten erst auf einer höheren Auswahlstufe bekannt werden, bieten sich dafür an.<sup>18</sup> Beim Einsatz algorithmischer Auswahlverfahren sind Diskriminierungsfreiheit, Folgenabschätzungen und Risikomanagement mit klaren Verantwortlichkeiten im Sinne einer „Digital Responsibility“ sicherzustellen. Behördliche ex-ante Zulässigkeitskontrollen, Auskunfts- oder Einsichtsrechte sind denkbar, ein Unterlassen der Verwendung kann angezeigt sein. Das gleiche gilt für **interne Auswahl- und Aufstiegsverfahren** und für digitale Beschäftigungsplattformen entsprechend, soweit sie algorithmische Steuerungsprozesse einsetzen.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, Frauen und nichtbinären Personen Qualifizierung und Aufstieg zu ermöglichen. Qualifizierungs- und Mentoringprogramme, aber auch eine veränderte Beurteilungspraxis können flankierende Maßnahmen sein. Eine ausreichend große Pipeline muss gebildet und durch **gezielte Nachfolgeplanungen effizient** ausgestattet werden.<sup>19</sup> Das Gesetz gibt für die Pipeline eine Zahl vor: Für jeden Platz in der Funktionsebene, in der eine Frau für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis fehlt, müssen **drei Frauen oder nichtbinäre Personen** extern oder intern in jene

<sup>17</sup> Umfassend dazu *Fütty/Höhne/Caselles*, Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber\_innen, 2020, S. 30 ff., 59 ff. ([http://www.lkros-gleichstellung.de/gleichstellung/diversity/geschlechterdiversitaet\\_i\\_beschaeftigung\\_u\\_beruf.pdf](http://www.lkros-gleichstellung.de/gleichstellung/diversity/geschlechterdiversitaet_i_beschaeftigung_u_beruf.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>18</sup> Etwa *Krause/Rinne/Zimmermann*, Abschlussbericht des Projekts Anonym Bewerbungen in Baden-Württemberg, Institut zur Zukunft der Arbeit, 2014 ([http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_63.pdf](http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_63.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021); *Fütty/Höhne/Caselles* (Fn. 18), S. 31 m.w.N.

<sup>19</sup> Zur Effektivität siehe Evaluationsgutachten des FüpOG (Fn. 11), S. 95, 110.

Positionen berufen werden, aus denen heraus diese Ebene üblicherweise besetzt wird. Diese dürfen nicht angerechnet werden bei der unabhängig davon notwendigen Prüfung, ob der Anteil der Männer höchstens dem der Frauen und nichtbinären Personen entspricht, wodurch dort der Anteil der Männer insoweit unter die Hälfte sinken muss. Dieses Modell ist – und das hat für diese Konzeption besonderes Gewicht – für alle darunterliegenden Qualifikationsebenen gleichermaßen anzuwenden, bis hinunter zu den Auszubildenden. Es geht um alle Frauen und nichtbinären Personen in allen Beschäftigungsbereichen im Unternehmen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die **Sozialstrukturkategorien** zu richten. Denn die Verbesserung ihrer Verwirklichungschancen durch Aufnahme in die Pipeline darf nicht nur den am wenigsten benachteiligten Personen eingeräumt werden, sondern muss gerade jenen, die zudem wegen nationaler, ethnischer und sozialer Herkunft auf besondere Hindernisse stoßen, zugutekommen.

#### d) Rechtfertigung von Etappenzielen

Eine stärker ausgewogene Personalstruktur ist nicht immer auf Anhieb zu erreichen. Das gilt insbesondere für jene Unternehmen, die wenige Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen im Jahr zu treffen haben. Deshalb dürfen die Unternehmen sich **begründete Etappenziele** setzen.

Wenn Unternehmen sich verhältnismäßig geringe Etappenziele setzen mit der Begründung, **qualifizierte Frauen seien nicht zu finden**,<sup>20</sup> ist dies oft eine bloße Schutzbehauptung.<sup>21</sup> Das ist z.B. nicht der Fall, wenn die Betriebswirte und Juristen bei der Auswahlentscheidung auf **MINT-Qualifikationen** bestehen, die für ihre eigene Berufung in diesem Beschäftigungsbereich offensichtlich keine Rolle spielen. Jedenfalls muss ein Etappenziel immer mit Daten belegt werden einschließlich einer Prognose über deren Entwicklung und der Überlegung, wie das Unternehmen selbst diese Qualifikation herstellen kann. Der geringe Frauenanteil in MINT-Studiengängen und Ausbildungen allein reicht nicht aus, eine unausgewogene Personalstruktur zu rechtfertigen. Ist die verlangte MINT-Qualifikation unverzichtbar, wäre ein Etappenziel angemessen, das mindestens einen Frauenanteil etwa von 20% oberhalb des Frauenanteils im jeweiligen Studium oder Ausbildungsbereich anstrebt. Das Unternehmen muss selbst aktiv werden, könnte z.B. durch eigene Ausbildungsplätze, Stipendien, Praktika und Mentoring für Studentinnen für qualifizierte Einzustellende sorgen. Es ist auch darauf zu achten, **Digitalkompetenz nicht geschlechterstereotyp ungleich zu bewerten**; sie muss in büroverwaltenden Tätigkeitsfeldern genauso anerkannt werden wie in maschinenlastigen Bereichen.<sup>22</sup> Eine geschlechtergerechte Vermittlung digitalisierungsbezogener Kompetenzen durch Schulungen und Nejustierung betrieblicher Prüfverfahren ist sicherzustellen.<sup>23</sup> Zudem zeigt ein soziotechnischer Ansatz, dass neben der Ausbildung in anerkannten Technikberufen eine interdisziplinäre Personal- und Kompetenzausstattung von Technikunternehmen zu fordern ist.<sup>24</sup>

Rechtfertigung für eine unausgewogene Personalstruktur ist oft, dass Männer auf der Basis ihrer Verträge längerfristig die Positionen besetzen, es also **keine freien Plätze** für Frauen gibt. Ziel eines Gleichstellungsgesetzes ist es nicht, dass Männer gekündigt werden. Allerdings muss vermieden werden,

---

<sup>20</sup> Siehe die plakative Gegenüberstellung der AllBright Stiftung, veröffentlicht im Spätsommer 2020: Obwohl Frauen in sowohl Deutschland als auch Schweden mehr als 50% der Hochschulabsolvent\*innen ausmachen, sind sie in Schweden zu 25% Frauen in Vorständen, in Deutschland nur zu 10,1% vertreten, siehe online (<https://www.allbright-stiftung.de/fakten>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>21</sup> So das Evaluationsgutachten des FüpOG (Fn. 11), S. 83.

<sup>22</sup> Beispielsweise: statt analoger Maschinenbedienung jetzt Digitaldisplays und Mehrfachsteuerungen via Internet of Things, dagegen im büroverwaltenden, weiblich konnotierten Bereich die Erwartungshaltung, dass Digitalkompetenz als selbstverständlich von den Beschäftigten auf eigene Kosten zu erlernen und einzubringen ist, und Nutzung der Digitalisierungstools für Arbeitsverdichtungen und Abwertungen von Tätigkeiten (z.B. Mitbedienung inklusive Content-Erstellung von und für Social Media Tools des Unternehmens zusätzlich neben büroverwaltender und personalverwaltender Tätigkeit mit Anspruch, dass „effiziente“ digitale Prozesse – z.B. bei der Personaleinstellung via algorithmisch unterstützter Systeme – Arbeitszeit einsparen und niedriger bezahlt werden können nur mehr als Teamassistentin und nicht mehr als Sekretariat, Personalreferat und Pressearbeit).

<sup>23</sup> Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 3), S. 47 f.

<sup>24</sup> Beispielhaft schon das 2017-2020 durchgeführte Verbundprojekt GEWINN als Abkürzung für Gender-Wissen-Informatik-Netzwerk (<https://www.gender-wissen-informatik.de/projekt>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

dass dauerhafte oder langfristige Verträge mit Männern abgeschlossen werden, solange sie in einer Führungsebene oder einer Qualifikationsstufe überrepräsentiert sind. Die Unternehmen sind aufgefordert, z.B. Verträge kommissarisch, mit kurzen Laufzeiten und/oder mit der Möglichkeit der Vertragsänderung abzuschließen, was diese Positionen für Männer zwar weniger attraktiv macht, aber die Abwertung und „Unsichtbarkeit“ qualifizierter Frauen minimiert.

Keine Rechtfertigung für eine nicht ausgewogene Personalstruktur ist die Behauptung, es gäbe durchaus qualifizierte Frauen, aber sie wollten die ihnen angebotene **Position nicht annehmen** oder sie hätten besondere Vorstellungen über ihre zukünftige Arbeit, die von ihren männlichen Vorgängern nie gefordert worden seien. Dieses Verhalten von Frauen gibt es und es ist zu hoffen, dass es noch viel häufiger auftritt. In Verbindung mit Quoten bzw. von den Unternehmen verpflichtend gesetzten/zusetzenden Zielgrößen führt genau dies zu einer **Änderung der männerzentrierten Unternehmenskultur** hin zu einer geschlechtergerechten. Denn es zwingt die Unternehmen, genau zu analysieren und die unternehmensinternen Prozesse anzupassen hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregime, Formen des professionellen und persönlichen Miteinanders, Führungsstil und Werten. Das ist für alle attraktiv: Männer können traditionell-männlichen Verhaltensmustern genauso entfliehen wie Frauen und nichtbinäre Personen nicht länger in stereotyp abwertende Geschlechtszuschreibungen gezwängt werden. Methoden der Personalführung und Rezepte für Wirtschaftserfolge sind ständigem Wandel unterworfen. Sie sind zurzeit noch gemacht von Männern für Männer. Aber auch bei jüngeren Männern sind Entwicklungen zur Abkehr von hegemonialen Männlichkeitsmustern zu erkennen.

#### e) Durchsetzung

Für dieses Handlungsfeld gelten dieselben Durchsetzungsmechanismen, die im allgemeinen Teil beschrieben werden, also Berichtspflicht nach außen an die dafür vorgesehenen Institutionen, die eine Überprüfbarkeit der Gleichstellungspolitik des Unternehmens und das Aussprechen von positiven und gegebenenfalls negativen Sanktionen ermöglichen. Personenbezogene Daten sind zu anonymisieren.

## II. Handlungsfeld Entgeltgleichheit<sup>25</sup>

### 1. Handlungsziel

Es ist Sache der Tarifvertrags-, Betriebs- und Arbeitsvertragsparteien, Entgeltsysteme und Entgelte zu vereinbaren. Welche Entgeltsysteme sie benutzen, bleibt grundsätzlich ihnen überlassen. Grenze der Gestaltungsfreiheit ist das Verbot der Entgeltdiskriminierung wegen des Geschlechts, das seit 1949 in Deutschland gilt. Das **Entgeltgleichheitsgebot** ist durch europäische und nationale Vorschriften und die Rechtsprechung erweitert und konkretisiert worden. Es **verpflichtet alle Arbeitgeber\*innen und die Tarifvertragsparteien**. Nur bei Beachtung des Entgeltgleichheitsgebots sind die Entgeltsysteme und individualvertraglichen Vereinbarungen rechtlich wirksam. Am 4. März 2021 hat die EU-Kommission einen Richtlinienvorschlag zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen vorgelegt.<sup>26</sup>

Die rechtliche Lage und die gesellschaftliche Wirklichkeit fallen hier krass auseinander. Ursache dafür ist ein **Mangel an Durchsetzung** und Durchsetzbarkeit. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit von verbindlichen verfahrensrechtlichen Regelungen. Die vorliegende Konzeption erweitert das Entgeltgleichheitsgebot materiellrechtlich, konzentriert sich aber vor allem auf den prozessualen Unterbau, der zu dessen effektiver Durchsetzung erforderlich ist.

---

<sup>25</sup> Das hier vorgestellte Verfahren ist dem Entwurf eines Gesetzes zur Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebotes für Frauen und Männer (Entgeltgleichheitsgesetz) aus dem Jahre 2012 nachgebildet, vgl. BT-Drs. 17/9781.

<sup>26</sup> Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen – COM(2021) 93 final.

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme und Entgeltbericht

Der erste Schritt zur Herstellung von Entgeltgleichheit ist die Datenerhebung. Mit der Bestandsaufnahme der verwendeten Entgeltsysteme gewinnen die Unternehmen einen Überblick darüber, welche Entgeltsysteme verwendet, auf welcher Grundlage Entgeltbestandteile wie gezahlt werden und wie sich Frauen, nichtbinäre Personen und Männer auf diese Entgeltgruppen verteilen. Ermittelt werden muss die **Entlohnung auf der Basis aller individualrechtlichen, tariflichen oder betrieblichen Regelungen**, aufgeschlüsselt nach verschiedenen Entgelt- oder Gehaltsstufen und nach Entgeltbestandteilen (jeweils Durchschnitts- und Medianentgelt). Einbezogen werden alle Beschäftigten nach dem hier vertretenen Beschäftigtenbegriff. Frauendominierte Tätigkeiten mit einem Frauenanteil von mehr als 60% sind auszuweisen und gleichwertige Tätigkeiten zu ermitteln. Unternehmen können und sollten die Bestandsaufnahme mit Hilfe diskriminierungsfreier zertifizierter digitaler Tools durchführen. Die betrieblichen Interessenvertretungen sind zu beteiligen. Die Bestandsaufnahme müssen die Unternehmen in einem Zwei-Jahres-Zeitraum wiederholen. Er verlängert sich auf drei Jahre für tarifgebundene Unternehmen mit Betriebsrat, denn es ist belegt, dass dann geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede geringer sind. Die Bestandsaufnahme kann von einer externen, sachverständigen Stelle durchgeführt werden, um den Aufwand insbesondere für kleinere Unternehmen zu minimieren.

Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind in einem **Entgeltbericht** zusammenzufassen. Personenbezogene Daten müssen darin anonymisiert und datenschutzrechtliche Grundsätze gewahrt sein. Er ist in geeigneter Weise in den Unternehmensstandorten im erforderlichen Umfang zu veröffentlichen.<sup>27</sup> Diese Pflicht gilt auch für Beschäftigungsplattformen, die so **Entgeltstrukturen und Preisbildungsmechanismen offenlegen** müssen. Insbesondere müssen geschlechterdifferenzierende Kennzahlen transparent gemacht werden.<sup>28</sup> Ziel der Veröffentlichung ist Transparenz und Überprüfbarkeit der Entgeltpraxis für alle Beschäftigten.

### b) Analyse und Prüfbericht

Die Daten aus dem Entgeltbericht sind zu analysieren; der Betriebsrat und die Gleichstellungsbeauftragte, soweit vorhanden, sind zu beteiligen. Eine sachverständige Person ist zwingend hinzuzuziehen, wenn es keinen Betriebsrat gibt. Die **Analyse** muss geeignete, bevorzugt digitale zertifizierte Prüfinstrumente verwenden.

Leicht festzustellen sind Verstöße gegen das Entgeltgleichheitsgebot bei Beschäftigten unterschiedlichen Geschlechts, die die gleiche Arbeit ausführen. Kompliziert ist die Ermittlung, ob eine ihrem Wert nach gleichwertige Arbeit bei Frauen und Männern ungleich bezahlt wird. Die tatsächlichen Anforderungen und Belastungen bei frauendominierten Tätigkeiten werden in den Entgeltsystemen der Unternehmen oft nicht oder nur unzureichend wahrgenommen.<sup>29</sup> Für digitalisierte und digitale Arbeit – Plattformarbeit eingeschlossen – liegen entweder keine oder nur mangelhaft an die neuen Anforderungen angepasste Tätigkeitsbeschreibungen vor. Für die Analyse, ob Entgeltsystem und Entgeltpraxis diskriminierungsfrei sind, braucht es daher **Kenntnisse über die Konzepte „Entgelt“ und „gleichwertige Arbeit“**. Hier kann es angezeigt sein, digitale, geschlechtergerecht ausgestaltete Arbeitsbewertungsverfahren einzusetzen.<sup>30</sup> Bei der Bewertung von neuen Anforderungen der digitalen Transformation fehlt es an geschlechtergerecht formulierten Digitalkompetenzen.<sup>31</sup> Die Fortschreibung von in der

---

<sup>27</sup> Z.B. durch Aushang für Beschäftigte ohne dienstlichen E-Mail-Account und Intranet- oder E-Mail-Mitteilung für Beschäftigte mit dienstlichem E-Mail-Account.

<sup>28</sup> Vgl. auch Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 3), S. 69.

<sup>29</sup> Hilfreich hier der „Comparable Worth“-Index, der den durchschnittlichen Arbeitswert einer Berufsgruppe angibt, bei dem 91 Berufsgruppen bewertet wurden und mit dem diese über Tarif- und Branchengrenzen hinweg miteinander verglichen werden können, siehe dazu im Detail *Klammer/Klenner/Lillemeier*, „Comparable Worth. Arbeitsbewertungen als blinder Fleck in der Ursachenanalyse der Gender Pay Gaps?“, Study Nr. 014 der Hans-Böckler-Stiftung, 2018 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_studies\\_14\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_14_2018.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>30</sup> So eine Empfehlung des Gutachtens für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 3), S. 80 f.

<sup>31</sup> Dazu bereits im Handlungsfeld Personalstruktur, B.I.2.c.

analogen Welt angelegten Stereotypisierungen zeigt sich in der Plattformwirtschaft, wenn ein Gender Self-Evaluation-Gap auf die Vergütungssituation von Frauen wirkt.<sup>32</sup> Daher verlangt die Gesetzeskonzeption im Handlungsfeld Entgeltgleichheit die Hinzuziehung von spezifischem Sachverstand durch eine sachverständige Person oder Stelle. Diese muss durch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes oder eine dafür vom Staat benannte Institution zertifiziert sein.

Im Unterschied zu den größeren Unternehmen genügt bei den KMU die Übermittlung der Bestandsaufnahme über die Entgeltpraxis in einem vorgegebenen digitalen Format an die vom Gesetzgeber dafür vorgesehene Institution. Den KMU werden die Analyseergebnisse und hierauf basierende Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt. Gibt es keine Anhaltspunkte für Entgeltdiskriminierung, ist das Verfahren damit für diesen Prüfzeitraum beendet und das KMU hat nur noch die Veröffentlichungspflicht in seinen Standorten zu beachten.

Das Ergebnis der Analyse wird in einem **Prüfbericht** festgehalten. Der Betriebsrat und die eingeschaltete sachverständige Person fügen dem Bericht eine Stellungnahme bei. Der Prüfbericht ist mit anonymisierten Daten **betriebsöffentlich** zu machen. Darüber hinaus müssen diejenigen Beschäftigten(gruppen) persönlich unterrichtet werden, deren Entgelt als diskriminierend zu gering festgestellt wurde.

### c) Handlungspflichten zur Herstellung von Entgeltgleichheit

#### aa) Tarifverträge und Schutz der Tarifautonomie

Diskriminierende Entgeltstrukturen, die ihren Ursprung in **Tarifverträgen** haben, sind nicht von der Tarifautonomie geschützt. Dem Entgeltgleichheitsgebot widersprechende Tarifbestimmungen sind **rechtswidrig**. Typische Fehler liegen in der mangelhaften Berücksichtigung von Anforderungen und Belastungen auf Arbeitsplätzen, die überwiegend von Frauen besetzt werden.

Auf Unternehmensebene können diskriminierende Tarifregelungen nicht einfach durch diskriminierungsfreie ersetzt werden. Gemäß Tarifautonomie sind allein die Tarifvertragsparteien befugt, Regelungen zu (er-)setzen. Sind Tarifnormen als diskriminierend erkannt worden, sind die Tarifvertragsparteien durch Übermittlung des Prüfberichts zu unterrichten und aufzufordern, ein diskriminierungsfreies Regelungssystem zu vereinbaren. Die Tarifautonomie erlaubt es allerdings, den diskriminierten Beschäftigten ein höheres Entgelt zu zahlen als im Tarifvertrag vorgesehen (Günstigkeitsprinzip). Sie haben nach europäischem Recht bis zur Vereinbarung einer diskriminierungsfreien tariflichen Entgeltstruktur **Anspruch auf das tarifliche Entgelt der begünstigten Gruppe oder Person**. Die diskriminierten Beschäftigten müssen die höhere Bezahlung notfalls gerichtlich vor dem Arbeitsgericht einfordern, das auch die Bewertung der Tarifnormen überprüft. Die Entscheidung des Gerichts muss für alle im Prüfbericht genannten Beschäftigten, denen ein höheres Entgelt geschuldet wird, gelten, unabhängig davon, wer die Klage erhoben hat. Vor dem Arbeitsgericht kann auch das Unternehmen die Feststellungen des Prüfberichts, dass Entgeltregelungen diskriminieren, gerichtlich überprüfen lassen.

#### bb) Vorgehen in Unternehmen mit Betriebsrat

Kontrolle und Einwirkungsmöglichkeiten in Unternehmen mit Betriebsrat sind anders auszugestalten als in betriebsratslosen Unternehmen. Die Regeln über das Verfahren unterscheiden sich weiter danach, ob Entgelte in einen für das Unternehmen verbindlichen Tarifvertrag geregelt sind. Besteht **keine Tarifbindung** und hat der Prüfbericht offengelegt, dass die Entgeltsysteme und die Entgeltpraxis im Unternehmen nicht diskriminierungsfrei sind, ist das Unternehmen verpflichtet, diese entgeltdiskriminierungsfrei umzugestalten.

Für die Regelungsfrage im Bereich Entgelt sind der Betriebsrat und eventuell auch die Tarifvertragsparteien zu beteiligen. Die **Rolle dieser Interessenvertretungen** kann **ambivalent** sein. Denn die diskriminierenden Strukturen können von ihnen nicht nur mitgetragen, sondern möglicherweise auch angeregt worden sein. Deshalb ist es erforderlich, externen Sachverstand an dem Analyse- und Veränderungsprozess mit eigenen Rechten zu beteiligen.

---

<sup>32</sup> Dazu mit weiteren Nachweisen auf insbesondere internationale Studien: *Hensel* (Fn. 16), S. 62 f.

Im Fall der Tarifungebundenheit des Unternehmens ist nach den Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes eine **Einigungsstelle für Entgeltgleichheit** zu bilden. Dasselbe gilt, wenn in einem tarifgebundenen Unternehmen die Ungleichbehandlung ihren Ursprung in der Praxis der Eingruppierung in Tarifgruppen hat. Bestehen neben tariflichen Regelungen zusätzliche Entgeltabreden, ist gleichfalls die Einigungsstelle anzurufen. Die Einigungsstelle kann auf Betreiben des Betriebsrats auch gegen den Willen der Arbeitgeber\*innen gerichtlich eingesetzt werden. Die Tarifvertragsparteien können Beisitzer zusätzlich zu den üblichen Beteiligten benennen. Die sachverständige Person, die die Prüfung durchgeführt hat, und die Gleichstellungsbeauftragte sind zu beteiligen. Die sachverständige Person kann eigene Vorschläge einbringen und muss zum Ergebnis der Einigungsstelle eine Stellungnahme abgeben, die gleichfalls veröffentlicht werden muss. Ziel der Einigungsstelle ist es, Ansprüche auf Nachzahlung zu wenig gezahlten Entgelts festzustellen, eine diskriminierende Entgeltpraxis zu beseitigen und das **System diskriminierungsfrei zu gestalten**. Dabei kann sie alle Regelungen verabschieden, die auf Unternehmensebene getroffen werden können. Hat die Entgeltdiskriminierung ihre Grundlage allein in einer tariflichen Regelung und nicht seiner Umsetzung auf Unternehmensebene, ist wie oben unter aa) vorzugehen. Gegen die Entscheidung der Einigungsstelle ist der übliche **Rechtsweg** gegeben, wobei in diesem Verfahren auch die Feststellungen des Prüfberichtes angegriffen werden können.

Eine der EuGH-Rechtsprechung folgende **sofortige Angleichung der Entgelte nach oben**, kann zum Problem werden, wenn dadurch die wirtschaftliche Grundlage des Unternehmens unterminiert wird. An einer finanziellen Überforderung des Unternehmens wird auch den bislang Diskriminierten nicht liegen, auch wenn dies belegt, in welchem großem Ausmaß der bisherige wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens auf der Diskriminierung von Beschäftigten beruht. Die bloße Anpassung diskriminierender Entgelte ist problematisch auch bei den häufig komplexen, in sich austarierten Entgeltsystemen mit mittelbar diskriminierenden Elementen. Komplexe Entgeltsysteme können nicht lediglich in einzelnen Regelungen korrigiert, sondern müssen insgesamt abgelöst und durch ein neues, geschlechtergerechtes Entgeltsystem ersetzt werden. Dies ist kompliziert, wenn Diskriminierungsfreiheit mit abgesicherten Besitzständen in Einklang gebracht werden muss. Das kann gelingen mithilfe eines sog. **Entgelt-Anpassungsplans**, dessen Grundlage eine Vereinbarung mit der betrieblichen Interessenvertretung sein muss., die durch externen Sachverstand begleitet werden muss.

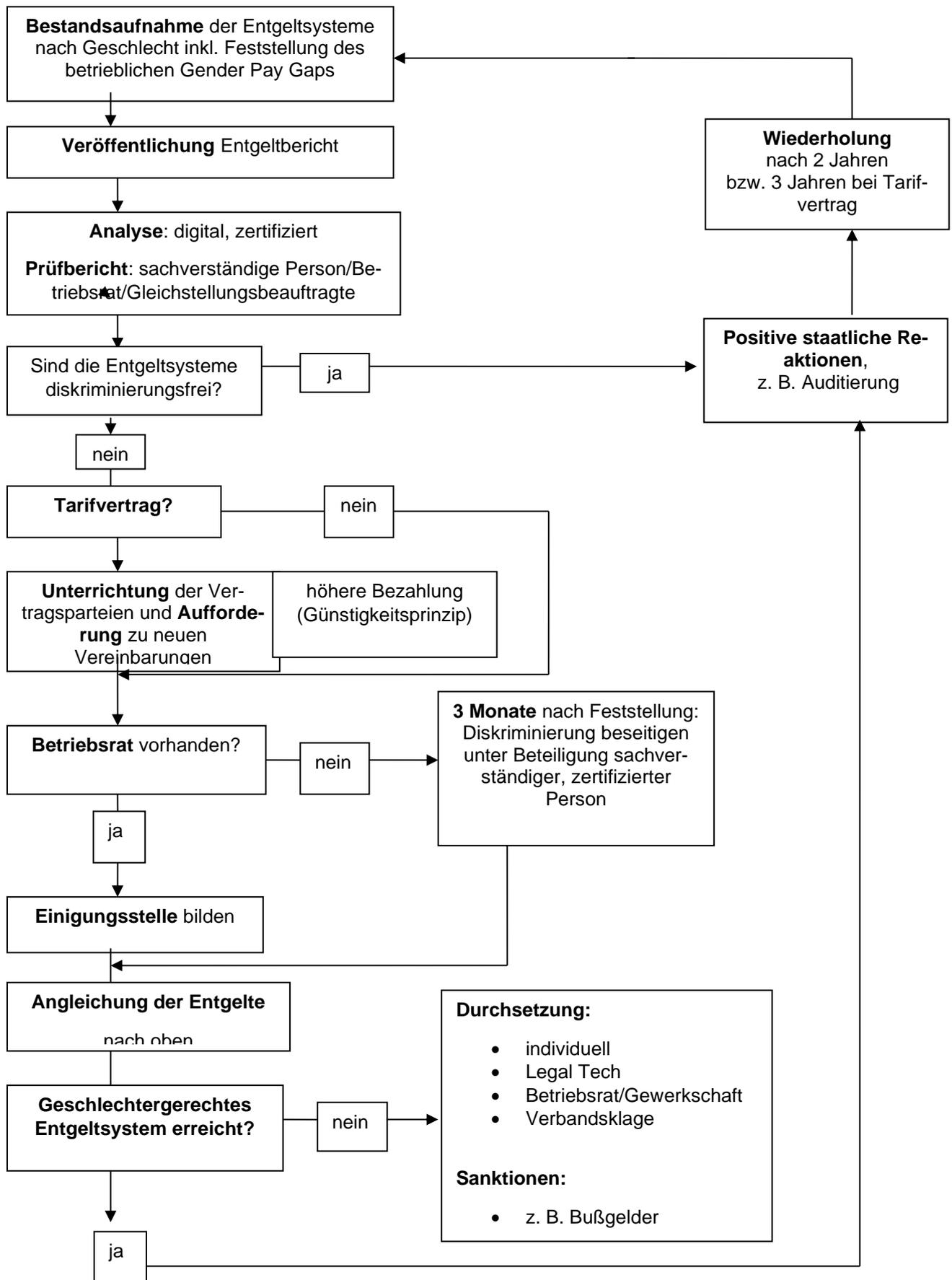
#### *cc) Vorgehen in Unternehmen ohne Betriebsrat*

**Fehlt ein Betriebsrat**, kann eine Einigungsstelle nicht gebildet werden. In diesen Fällen muss das Unternehmen unverzüglich, spätestens drei Monate nach Feststellung der Entgeltdiskriminierung im Prüfbericht, die erforderlichen Änderungsprozesse einleiten. Zur Beratung ist zwingend eine **zertifizierte sachverständige Person** hinzuzuziehen, die eine eigene Stellungnahme abgibt. Darüber hinaus sind die Beschäftigten zu beteiligen. Die Tarifvertragsparteien sind zu informieren.

Das übrige Verfahren entspricht dem für Unternehmen mit Betriebsrat. Das gilt vor allem für die Verpflichtung, die Entgelte der diskriminierten Beschäftigten an die der übrigen Beschäftigten anzugleichen, was notfalls gerichtlich in einem Verfahren mit Rechtswirkung für alle durchzusetzen ist. In Unternehmen ohne Betriebsrat ist nach der EuGH-Rechtsprechung die vorübergehende Fortsetzung von Entgeltdiskriminierung über einen Entgelt-Anpassungsplan nicht zulässig.

#### **d) Durchsetzung**

Die Ergebnisse des Verfahrens zur Herstellung von Entgeltgleichheit sind an geeigneten Stellen im erforderlichen Umfang **betrieblich zu veröffentlichen**. Ferner sind die Beschäftigten durch weitere Maßnahmen der Information und Erläuterung mit ihren Rechten vertraut zu machen. Auch im Entgeltbereich genügt es nicht, die Gleichstellungsmaßnahmen nur unternehmensöffentlich zu machen und auf die individualrechtliche Durchsetzung des Entgeltgleichheitsanspruches zu setzen. Deshalb gelten die Berichtspflichten nach außen an die dafür vorgesehenen Institutionen, die eine **Überprüfbarkeit** der Entgeltgleichheitspolitik des Unternehmens und das Aussprechen von positiven und gegebenenfalls negativen Sanktionen ermöglichen, siehe dazu im allgemeinen Teil.



### III. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz

#### 1. Handlungsziel

Geschlechtergerechtigkeit ist ein Maßstab, der auch im betrieblichen Handeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beachtet werden muss:<sup>33</sup> Der Zuschnitt der Tätigkeiten, die technische, zeitliche und soziale Arbeitsorganisation sowie die Arbeitsumgebung sind bestimmend für die Gesamtheit der Arbeitsbelastungen und die gesundheitlichen Folgen. Mangel an Geschlechtergerechtigkeit besteht auch beim Zugang von Frauen zu (Männer-)Berufen, bei der Umsetzung des Mutterschutzes sowie den Rahmenbedingungen der Entscheidung für Vollzeit oder Teilzeit bzw. für eine Führungsposition. An zahlreichen Indikatoren ist die **überproportionale Betroffenheit von Frauen von nachteiligen Arbeitsbedingungen** abzulesen. Die traditionelle Unterbewertung der sogenannten leichten Frauenarbeit im Kontrast zur „schweren Männerarbeit“ führt zu mangelnder Beachtung bei der Arbeitsgestaltung. Aus der intersektionalen Perspektive sind **mehrdimensionale Diskriminierungen bei den physischen und psychosozialen Arbeitsbelastungen** festzustellen, aufgrund der Verbindung von Geschlecht mit Alter, Migrationshintergrund, Hautfarbe oder Religionszugehörigkeit sowie aufgrund von nichtbinärer Geschlechtsidentität<sup>34</sup>. Die Aufmerksamkeit für diese Problemlagen ist deutlich gewachsen; Forderungen und Vorschläge für Handlungsansätze liegen vor. In der Praxis der Unternehmen ist dies allerdings bisher nicht spürbar angekommen – verbale Wertschätzung von Vielfalt bewirkt nicht automatisch einen Abbau von psychischen Belastungen und Stress für Betroffene aus Minderheitengruppen.

#### 2. Im Einzelnen

##### a) Bestandsaufnahme

Die allgemein erhobenen statistischen Daten geben den Unternehmen **Anhaltspunkte für ihre erforderlichen eigenen Erhebungen** sowie für die Bewertung der betriebsspezifischen Situation. Zur Bestandsaufnahme gehören die durch das Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen, die Daten zur Umsetzung der Schutzmaßnahmen und zur Inanspruchnahme betrieblicher Gesundheitsförderung, sowie zu Fehlzeiten und Fluktuation als Belastungsfolgen. Folgende Themenfelder sind für die Identifizierung diskriminierender Strukturen relevant:

##### *aa) Arbeitszeit- und Arbeitsvertragsbedingungen*

Arbeitsbedingte Belastungen werden wesentlich durch **Flexibilisierungen der vertraglichen Arbeitszeit** und durch die Arbeitsvertragsbedingungen mitgeprägt. Das Spektrum vereinbarter Arbeitszeiten ist bei Frauen heterogener als bei Männern und teilweise mit stärkeren Belastungen verbunden. Teilzeitarbeit und Homeoffice können Belastungen mindern, bergen andererseits das Risiko der Selbstausbeutung; überlange Arbeitszeiten belasten vor allem weibliche Führungskräfte mit Sorgepflichten.<sup>35</sup> Befristete Beschäftigungsverhältnisse, die mehr Frauen als Männer betreffen, führen zu höherem Stress aufgrund der beruflichen Unsicherheit, und bei Schwangerschaft ist vielfach der Mutterschutz ausgehebelt.

##### *bb) Gesundheitsrelevante Faktoren der Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsschutz*

Von physischen, psychosozialen und emotionalen Faktoren bei den konkreten Tätigkeiten hängen die Belastungen und Gesundheitsrisiken der Beschäftigten ab. Die Arbeitsorganisation bestimmt **Arbeitsintensität und Leistungsanforderungen**. Dabei werden traditionell die körperlichen Belastungen auf

<sup>33</sup> Weg/Stolz-Willig, Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!, 2014.

<sup>34</sup> Fütty/Höhne/Caselles (Fn. 18).

<sup>35</sup> Bericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2019, 2020 (<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Suga-2019.html>, zuletzt abgerufen am 05.07.2021); Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, 2020 ([https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=8), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

Frauenarbeitsplätzen zu gering eingeschätzt und psychosoziale Belastungen ignoriert. Bei der Gefährdungsbeurteilung und den Schutzmaßnahmen – für das Unternehmen gemäß Arbeitsschutzgesetz verpflichtend – stehen die männerdominierten Tätigkeitsfelder im Fokus. Das Gleiche gilt bei der betrieblichen Gesundheitsförderung und beim betrieblichen Gesundheitsmanagement, wozu die Unternehmen nicht gesetzlich verpflichtet sind: Die Teilhabe von Frauen ist deutlich geringer als von Männern.

### *cc) Auswirkungen von Stress und psychischen Belastungen*

Viele Indikatoren zeigen, dass Frauen durch **Stress** überproportional belastet sind und sich ihre Situation im Vergleich zu Männern noch verschlechtert hat:<sup>36</sup> Sie weisen häufiger gesundheitliche Beschwerden, Erschöpfung und einen schlechten allgemeinen Gesundheitszustand auf, das betrifft vor allem Frauen in Vollzeit und in Führungspositionen. Sexistische Umgangsweisen bis hin zu sexueller Belästigung, Mobbing sowie genereller Minoritätenstress sind weitere Stressfaktoren mit Relevanz insbesondere auch für Trans\* und nichtbinäre Personen.<sup>37</sup> **Psychische Erkrankungen** betreffen nicht nur bei den Fehltagen weit mehr Frauen als Männer: Bei fast der Hälfte der Frauen mit vorzeitigem Renteneintritt ist eine psychovegetative Krankheitslast die Ursache.

### *dd) Digitalisierung und Arbeitsbedingungen*

Arbeitsanforderungen und gesundheitlichen **Folgen von Digitalisierung** zeigen Geschlechterunterschiede: Während körperlich besonders belastende männertypische Arbeiten digital erleichtert und Spielräume für mehr selbstbestimmtes Arbeiten geschaffen werden, ist die psychische und mentale Belastung in frauentypischen Arbeitsfeldern kaum ein Thema für digitale Verbesserungen hin zu Arbeitsanreicherung und Erweiterung der Handlungsspielräume.

## **b) Analyse und Prüfbericht**

Die **Datenanalyse** ausgehend von der Bestandsaufnahme sowie qualitativen Informationen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen liefern die Grundlagen für den Prüfbericht. Er dokumentiert, inwieweit das Unternehmen die **Genderperspektive im Arbeits- und Gesundheitsschutz umsetzt**, und zwar sowohl für Frauen und nichtbinäre Personen in männertypischen Bereichen als auch für frauentypische Bereiche. Für alle Tätigkeitsfelder müssen gendersensible Gefährdungsbeurteilungen mit besonderer Beachtung der vulnerablen Gruppen und des Risikobereichs der psychischen Belastungen erfolgen.

## **c) Handlungspflichten und Handlungsansätze**

Der Prüfbericht legt die Handlungspflichten des Unternehmens dar. Die **Gleichstellungsmaßnahmen** sind einerseits auf **quantitative** Zielgrößen auszurichten, z.B. am Ressourceneinsatz für die laut Gefährdungsbeurteilung erforderlichen Schutzmaßnahmen insbesondere in den frauendominierten Tätigkeitsfeldern oder an der Teilnahmequote von Frauen bei den betrieblichen Gesundheitsförderungsangeboten. Andererseits sind Maßnahmen **qualitativ** zu konkretisieren und umzusetzen: z.B. „Gesundheitszirkel“ zu genderrelevanten Themen, Anlaufstellen und individuelle Beratung bei Fragen im Zusammenhang mit Schwangerschaft, bei Betroffenheit von sexistischen Verhaltensweisen oder bei spezifischen Belastungen, die nichtbinäre Personen betreffen (z.B. im Zusammenhang mit der Transition).

Die **grundsätzlichen Arbeitgeberpflichten** gem. ArbSchG liefern Anknüpfungspunkte auch für das Unternehmensleitbild, wie in diesem Handlungsfeld Geschlechtergerechtigkeit verankert werden kann. Bezogen auf das Thema Stress können z.B. Leitlinien zum Führungsverhalten, zu Kommunikation und

---

<sup>36</sup> Stressreport 2019 (Fn. 36); ferner exemplarisch *ver.di Handlungshilfe*, GenderStress, Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht, 2020 ([https://gender.verdi.de/++file++5df8b9e0f43c87cb92a6d1e4/download/Genderstress\\_Arbeitsbedingungen-beurteilen\\_Auflage-01-2020.pdf](https://gender.verdi.de/++file++5df8b9e0f43c87cb92a6d1e4/download/Genderstress_Arbeitsbedingungen-beurteilen_Auflage-01-2020.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>37</sup> *Franzen/Sauer*, Benachteiligung von Trans\*Personen, insbesondere im Arbeitsleben. Studie im Auftrag der ADS des Bundes, 2013 ([http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung\\_von\\_trans\\_personen\\_insbesondere\\_im\\_arbeitsleben.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung_von_trans_personen_insbesondere_im_arbeitsleben.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

Kooperation das Bewusstsein schärfen. Besonders wichtig ist die proaktive Umsetzung des Mutterschutzgesetzes – sie bedeutet für Frauen ein entscheidendes Signal ihrer Anerkennung als gleichwertige Beschäftigte.

Ein Maßstab für den Abbau arbeitsbedingter Belastungen und Gesundheitsrisiken ist der Grad der **Durchführung von gendersensiblen Gefährdungsbeurteilungen** mit anschließender Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf frauendominierte Arbeitsplätze. Mittelfristige Wirkungsindikatoren sind geringere Krankenstände und geringere Fluktuation. Mit gendersensiblen Beschäftigtenbefragungen zu den psychischen Belastungen lassen sich Verbesserungen mittels Befragungswiederholung messen. Einzelne Maßnahmen eignen sich für Gender Budgeting, z.B. die Mittelverwendung für gesundheitliche Präventionsangebote, für entlastende Digitalausstattung oder für gendersensible Begleitmaßnahmen bei Einführung neuer Organisationsmodelle oder Technologien.

Gendersensibilisierung und Genderkompetenz einschließlich der intersektionalen Perspektive sind erforderlich für **Verhältnisprävention und Verhaltensprävention** zur Gewährleistung gesunder Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten. Fortbildungsangebote sowie Erfahrungsaustausch über geschlechtergerechte Gute Praxis sind hier wie bei den anderen Handlungsfeldern unverzichtbar.

Bezogen auf die **Arbeits(-zeit-)organisation** und auf die gesundheitlichen Bedürfnisse besonders vulnerabler Gruppen müssen in geschlechtergerecht gestalteten Vereinbarungen Schutzmaßnahmen und Optionen konkretisiert werden, die generell akzeptierte Perspektiven aufzeigen, statt dass die Einzelperson veränderte Arbeitsbedingungen als individuelles Entgegenkommen erbitten muss.

Bezogen auf Digitalisierung müssen geschlechtergerechte **Zugänge zu digitalen Ressourcen** eingerichtet und ein Ausschluss verhindert werden. Für digitale Kommunikationsstrukturen dient die Ausarbeitung von Social-Media-Guidelines mit Verbindlichkeitscharakter der Prävention von Diskriminierung und hilft, einen Gender Bias zu erkennen zu beseitigen. Zugleich muss ein institutionalisierter Schutz vor digitaler Gewalt gewährleistet werden.

Die KMU können regelmäßig zu ihren Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Unterstützung durch Berater\*innen sowie durch Fortbildungsangebote der Kammern in Anspruch nehmen. Auch Berufsgenossenschaften und gesetzliche Krankenkassen bieten ihre Unterstützung für betriebliche Einzelprojekte an. Diese Angebote bedürfen der Weiterentwicklung mit der Geschlechterperspektive. Ein weiterer Ansatz sind regional vielfach vorhandene über- und außerbetriebliche Netzwerke und Initiativen zur beruflichen Gleichstellungsförderung.

#### **d) Durchsetzung**

Für dieses Handlungsfeld gelten die grundsätzlichen Durchsetzungsmechanismen wie im allgemeinen Teil beschrieben, mit der besonderen Maßgabe, dass die vielfältigen etablierten Strukturen und Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gehalten sind, bei ihren Aufgaben die Geschlechterperspektive einzubeziehen. Hierzu muss nicht erst eine neue Rechtsgrundlage geschaffen werden.

Der vielversprechende Ansatz beim Arbeits- und Gesundheitsschutz ist, dass Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, die wegen des geschlechterspezifischen Bedarfes thematisiert und verwirklicht werden, überwiegend beiden Geschlechtern zugutekommen. Der Verteilungskonflikt ist die Ausnahme, nicht die Regel.

## **IV. Handlungsfeld Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche**

### **1. Handlungsziel**

Arbeitszeit ist ein Schlüsselthema für die Arbeit der Zukunft. Eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit ersetzt nicht ein Recht nach einer bedürfnisadäquaten Arbeitszeit. Unternehmen verlangen von

Beschäftigten zwar oft zeitliche Flexibilität, berücksichtigen aber kaum je deren **Flexibilitätsbedürfnisse**. Viele Menschen sind mit ihrer Arbeitszeit unzufrieden.<sup>38</sup> Männer möchten ihre Arbeitszeit gerne verkürzen, während Frauen in Teilzeit oft kürzere Arbeitszeiten haben als gewünscht. Ein wesentlicher Faktor für Gleichstellung im Beruf sind die privaten Vorbedingungen,<sup>39</sup> denn die Erwerbsarbeit kann von Frauen nur in dem Maße geleistet werden, wie die dafür notwendige Zeit nicht durch private Sorgearbeit gebunden ist. **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** bedeutet nicht ein besonders gutes Zeitmanagement, das jede Person individuell verantwortet.<sup>40</sup> Vielmehr hängt berufliche Gleichstellung von zeitlicher (Un-)Möglichkeit ab. Die Verteilung und gegenseitige zeitliche Bedingtheit von Erwerbs- und Sorgearbeit ist eine **zentrale Frage der Geschlechtergerechtigkeit**, weil auch heute noch Frauen durchschnittlich täglich mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit leisten als Männer.<sup>41</sup> Die bisher geltenden gesetzlichen Regelungen, die den Beschäftigten einen Anspruch auf zeitliche Gestaltung einräumen, sind begrenzt. Dies hat Folgen für die Entgeltgleichheit und die wirtschaftliche und soziale (Existenz-)Sicherung, insbesondere im Alter.

Individuelle Rechte auf selbstbestimmte Arbeitszeiten sind notwendig, reichen aber nicht aus. Die Arbeitszeitkultur eines Unternehmens ändert sich erst, wenn kollektiv erarbeitete, kollektiv wirkende und kollektiv abgesicherte Arbeitszeitmodelle als Optionen für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, die ein **lebenslauforientiertes Arbeiten** und eine geschlechtergerechtere Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeitszeit ermöglichen. Diejenigen, die ihre Arbeitszeit ihren Lebensbedürfnissen anpassen wollen und müssen, sind dann nicht mehr Störfaktoren und müssen auch nicht mehr das individuelle Durchsetzungsrisiko tragen. Tarifvertragsparteien wie auch die Betriebsparteien haben eine wichtige Rolle. Mitbestimmungsverfahren können sicherstellen, dass kollektive Arbeitszeitkonzepte mit bindender Wirkung entwickelt werden. Die notwendige gesetzliche Regelung ist detailliert in der **Konzeption des djb für ein Wahlarbeitszeitgesetz** zu finden.<sup>42</sup>

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme

Der erste Schritt ist die Bestandsaufnahme zum einen der **Arbeitszeitregime** im Unternehmen, zum anderen der aktuellen und perspektivischen **Arbeitszeitbedürfnisse** der Beschäftigten in Form eines Arbeitszeit-Checks. Dabei sind auch die Daten der realen Arbeitszeitverteilung auf die Geschlechter in Bezug auf Dauer und Lage, Rhythmus und Arbeitsort zu erfassen.

### b) Analyse

So kann geprüft werden, inwieweit die im Unternehmen angewendeten Arbeitszeitregime den arbeitszeitbezogenen Bedürfnissen entsprechen und ob sie geschlechtergerecht sind. Hinzu kommt eine Analyse, welche **realen Erfordernisse im Unternehmen** die Arbeitszeitregime notwendig erfordern oder veränderbar sind.

### c) Handlungspflichten

Auf der Basis des Arbeitszeit-Checks ist in den Unternehmen ein **geschlechtergerechtes Arbeitszeitkonzept** zu erarbeiten mit **Optionen**, die im Unternehmen konkret umgesetzt werden können. Die

---

<sup>38</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Arbeitszeitreport Deutschland, 2016 ([https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>39</sup> Lott, Weniger Arbeit, mehr Freizeit?, 2019 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_47\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021); Klenner/Lott, Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden?, 2018 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_311.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_311.pdf), zuletzt abgerufen am 05.07.2021).

<sup>40</sup> Lott (Fn. 40); Klenner/Lott (Fn. 40).

<sup>41</sup> Vgl. zum Verhältnis der Sorgearbeit von Männern und Frauen das Gutachten des Zweiten Gleichstellungsberichts (Fn. 2), S. 95.

<sup>42</sup> Die notwendige gesetzliche Regelung ist detailliert in der Konzeption des djb für ein Wahlarbeitszeitgesetz 2016 zu finden. Lang- und Kurzfassung dieser Konzeption finden sich hier: <https://www.djb.de/wahlarbeitszeit>.

Unternehmen sind frei darin, die Maßnahmen zu bestimmen und zu definieren, mit denen diese Ziele erreicht werden.

Wesentlicher Inhalt ist stets das **individuelle Recht der Beschäftigten auf die Änderung** der jeweiligen vertraglichen Arbeitszeit in Bezug auf Dauer und Lage, Rhythmus und Arbeitsort, soweit es die betrieblichen Bedingungen erlauben. Es geht sowohl um **Reduzierungen** als auch um **Erhöhungen** der vertraglichen Arbeitszeiten, insbesondere auch bei von Anfang an Teilzeitbeschäftigten. Nicht nur die Interessen der Beschäftigten mit den berechtigten Interessen des Unternehmens müssen ausgeglichen werden, sondern auch die der Beschäftigten untereinander. Unverzichtbarer Bestandteil sind Regelungen dazu, wie arbeitszeitliche **Lücken und Bedarfe im Betrieb** unter Berücksichtigung von Arbeits- und Gesundheitsschutz ersetzt werden können. Arbeitsvolumina, die im Fall von Arbeitszeitreduzierungen frei werden, dürfen nicht einfach auf die übrigen Beschäftigten verteilt werden. Verkürzungen von Arbeitszeiten dürfen nicht zur Verdichtung führen. Eine geschlechtergerechte Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist zu unterstützen.

Das Arbeitszeitkonzept ist in **Abständen von längstens zwei Jahren innerbetrieblich zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren. Die Verbindlichkeit ist** am sichersten durch Tarifvertrag oder/und konkretisierende Betriebsvereinbarung gewährleistet. Dort, wo es einen Tarifvertrag mit bindender Wirkung gibt, muss das Arbeitszeitkonzept in Übereinstimmung mit diesem Tarifvertrag stehen oder von den Tarifvertragsparteien genehmigt werden. Sind betriebliche Interessenvertretungen nicht vorhanden, muss zumindest mit arbeitgeberseitigen Betriebsordnungen Verbindlichkeit und Transparenz hergestellt werden.

#### **d) Durchsetzung**

Tarifvertragsparteien und die betrieblichen Interessenvertretungen sind die genuinen Vertragsparteien für die Entwicklung von Arbeitszeitkonzepten. Der Betriebsrat kann über die Einigungsstelle die Erarbeitung eines betrieblichen Arbeitszeitkonzeptes erzwingen. Eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft kann das Fehlen eines Konzepts als sog. „grober Verstoß“ gegen die Verpflichtung des oder der Arbeitgeber\*in werten und gerichtlich ein Arbeitszeitkonzept erzwingen.

Im Übrigen gelten die oben geschilderten Durchsetzungsmaßnahmen für die gesetzlichen Handlungsverpflichtungen, also Berichtspflichten an die entsprechenden Institutionen, die eine Überprüfung und positive wie gegebenenfalls negative Sanktionierungen ermöglichen.

## **C. Kernaussagen**

Die Eckpunkte der Konzeption „Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft“ sind:

- Die Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft will der im Grundgesetz garantierten Gleichberechtigung der Geschlechter auch in der Erwerbsarbeit zum Durchbruch verhelfen. Die Regulierungen sollen die Verwirklichungschancen von Frauen und nichtbinären Personen sicherstellen, unabhängig von sozialer Herkunft, Alter, Bildung und Qualifikation, Ethnie, Gesundheit und davon, in welcher Lebenslage sie sich befinden.
- Dies ist möglich, wenn die oft verdeckt bleibenden diskriminierenden Strukturen in der Erwerbsarbeit abgelöst werden durch eine geschlechtergerechte, diskriminierungsfreie Unternehmenskultur.
- Als Steuerungsverfahren zur Erreichung dieses Ziels bedient sich die Konzeption der regulierten Selbstregulierung. Diejenigen, die die Unternehmenskultur prägen und maßgeblichen Gestaltungseinfluss haben, werden gesetzlich verpflichtet, diskriminierende Strukturen aufzudecken und eigenverantwortlich, aber verbindlich Gleichstellungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen – also selbst zu regulieren. Das Gleichstellungsgesetz gibt dazu nicht nur den Rahmen und die Bedingungen vor, sondern sichert auch die Durchsetzung.

- **Inhaltliche Rahmung:** Die Konzeption sieht je nach Regulierungsdruck unterschiedlich konkrete Handlungsverpflichtungen für die vier Handlungsfelder „Personalstruktur und Personalentwicklung“, „Entgeltgleichheit“, „Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz“ sowie „Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche“ vor, die weitgehend eigenständig in den Unternehmen durch passgenaue Gleichstellungsstrategien zu konkretisieren und realisieren sind.
- **Sicherung der Durchsetzung:** Die Konzeption schafft eine öffentliche Kontrollmöglichkeit durch Berichtspflichten in digitalisierter Form, die dem Staat und seinen Institutionen sowie auch zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen (beispielsweise in Form der Verbandsklage) die Möglichkeit geben, die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen und die Fortschritte in der Gleichstellungspolitik der Unternehmen zu überprüfen und gegebenenfalls verstärkend einzuwirken. Zur weiteren Durchsetzung bevorzugt die Konzeption positive Reaktionen wie Auditierungen, Zertifizierungen und weitere sozial- und steuerrechtliche Erleichterungen für rechtstreuere Unternehmen. Dabei bezieht sie insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung mit ein. Jedoch sind auch Sanktionen vorgesehen und nötig, von Bußgeldern bis zum Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge und Beihilfen.
- **Der gesamte Prozess der Herstellung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur** von der Aufdeckung der Diskriminierungslagen, über die Festlegung der Gleichstellungsstrategien bis zu deren Durchsetzung bedarf der staatlichen, aber auch gesellschaftlichen Unterstützung, die dringend bereit zu stellen ist.

# Impressum

Herausgeber: Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb)

Präsidium: Prof. Dr. Maria Wersig, Hochschullehrerin, Hannover (Präsidentin) Oriana Corzilius, Rechtsanwältin [Syndikusrechtsanwältin], Frankfurt am Main und Claudia Zimmermann-Schwartz, Ministerialdirigentin a.D., Düsseldorf (Vizepräsidentinnen), Petra Lorenz, Regierungsdirektorin i.R. (Schatzmeisterin), Anke Gimbal, Rechtsassessorin, Berlin (Geschäftsführerin djb)

Verantwortlich: Die Konzeption wurde in der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des djb erarbeitet von Prof. Dr. Heide Pfarr (Vorsitz), Dr. Isabell Hensel, Anke Stelkens, Marianne Weg, Vanessa von Wulfen, Chris Ambrosi.

Bundesgeschäftsstelle

Anklamer Str. 38

10115 Berlin

Telefon: +49 30 4432700

Telefax: +49 30 44327022

<https://www.djb.de/>

[geschaeftsstelle@djb.de](mailto:geschaeftsstelle@djb.de)

AG Dortmund, Vereinsreg.-Nr.: 1444

Berlin, 2021