

# Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft

---

Juli 2021



# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Allgemeiner Teil</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Ziel der Konzeption</b> .....	<b>4</b>
<b>II. Geltungsbereich</b> .....	<b>7</b>
1. Erfasste Unternehmen .....	7
a) Digitale Plattformen .....	7
b) Differenzierte Anforderungen für kleine Unternehmen .....	8
2. Erfasste Personen .....	9
<b>III. Rahmenbedingungen des Gesetzesentwurfes</b> .....	<b>10</b>
1. Gleichstellungspolitisches Selbstverständnis .....	10
a) Gleiche Verwirklichungschancen .....	10
b) Zusammenspiel Gender Pay Gap und Gender Care Gap .....	10
2. Diverse und intersektionale Ausrichtung unseres Geschlechterbegriffs .....	11
a) Vielfalt von Geschlecht .....	11
b) Herausforderung der Erfassung .....	12
3. Digitalisierung und Digital Gender Gap .....	13
<b>IV. Struktur und Ausrichtung des Gesetzesentwurfes</b> .....	<b>16</b>
1. Modell regulierter Selbstregulierung und Prämissen .....	16
a) Verpflichtung statt Freiwilligkeit .....	16
b) Adressat*innen und Akteur*innen .....	17
c) Passgerechte Lösungen .....	18
2. Konkrete Handlungspflichten .....	18
a) Handlungsfelder .....	18
aa) Personalstruktur und Personalentwicklung .....	19
bb) Entgelt .....	20
cc) Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz .....	20
dd) Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche .....	20
b) Betriebliche Stufen der regulierten Selbstregulierung .....	20
aa) Bestandsaufnahme .....	20
(1) Erfassungsdaten .....	21
(2) Digitale zertifizierte Verfahren .....	21
(3) Durchführung .....	21
(4) Analyse der Erfassungsdaten .....	22
bb) Aufstellung der Strategie und Verbindlichkeit .....	23
cc) Umsetzungsphase .....	23
c) Differenzierung für Kleinunternehmen .....	25
3. Durchsetzung der gesetzlichen Handlungspflichten .....	25
a) Durchsetzungsmechanismen und -akteure .....	27
aa) Individualrechtliche Durchsetzung .....	27
bb) Interne Akteur*innen für die Durchsetzung .....	27
cc) Zivilgesellschaftliche Akteur*innen .....	28
(1) Verbandsklage .....	28
(2) Überprüfbare Berichtspflichten .....	29
(3) Institutionen .....	29
(4) Leitbildfunktion und Verantwortung der Politik .....	30

(5) Unterstützung der Unternehmen bei der Umsetzung des Gesetzes .....	30
dd) Positive Reaktionen und negative Sanktionen .....	31
b) Kriterien effektiver Durchsetzung .....	32
c) Besonderheiten zur Durchsetzung für kleine Unternehmen .....	33
<b>B. Besonderer Teil: Handlungsfelder .....</b>	<b>33</b>
<b>I. Handlungsfeld Personalstruktur und Personalentwicklung .....</b>	<b>33</b>
1. Handlungsziel .....	33
2. Im Einzelnen .....	34
a) Bestandsaufnahme .....	34
b) Analyse und Prüfbericht .....	35
c) Handlungsverpflichtungen .....	35
d) Rechtfertigung von Etappenzielen .....	37
e) Durchsetzung .....	40
<b>II. Handlungsfeld Entgeltgleichheit .....</b>	<b>40</b>
1. Handlungsziel .....	40
2. Im Einzelnen .....	40
a) Bestandsaufnahme und Entgeltbericht .....	40
b) Analyse und Prüfbericht .....	41
c) Handlungspflichten zur Herstellung von Entgeltgleichheit .....	42
aa) Tarifverträge und Schutz der Tarifautonomie .....	42
bb) Vorgehen in Unternehmen mit Betriebsrat .....	43
cc) Vorgehen in Unternehmen ohne Betriebsrat .....	44
d) Durchsetzung .....	44
<b>III. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz .....</b>	<b>45</b>
1. Handlungsziel .....	45
2. Im Einzelnen .....	46
a) Bestandsaufnahme .....	46
b) Arbeitszeit- und Arbeitsvertragsbedingungen .....	46
c) Gesundheitsrelevante Faktoren der Arbeitsorganisation .....	47
d) Längerfristige Tendenzen und Auswirkungen von Stress .....	47
e) Digitalisierung und Veränderung von Arbeitsbedingungen .....	48
f) Arbeitsbedingte Erkrankungen und Krankheitshäufigkeiten .....	48
g) Betriebliche Gesundheitsförderung .....	49
h) Situationsanalyse und Berichterstattung .....	49
i) Handlungspflichten und Handlungsansätze .....	49
aa) Festlegung von Zielen und Messung der Zielerreichung .....	49
bb) Ansatzpunkte und Handlungsbeispiele für die Umsetzung .....	50
<b>IV. Handlungsfeld Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche .....</b>	<b>52</b>
1. Handlungsziel .....	52
2. Im Einzelnen .....	53
a) Bestandsaufnahme .....	53
b) Handlungspflichten .....	53
c) Durchsetzung .....	54
<b>C. Kernaussagen .....</b>	<b>54</b>

## A. Allgemeiner Teil

### I. Ziel der Konzeption

Der Deutsche Juristinnenbund (djb) legt eine Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft vor. Der Gesetzesvorschlag zielt darauf, die deutschen Unternehmen der Privatwirtschaft in Richtung einer **diskriminierungsfreien Unternehmenskultur** weiterzuentwickeln, in der alle Geschlechter gleiche Verwirklichungschancen haben. Der horizontal wirkende Handlungsauftrag des Art. 3 Abs. 2 GG umfasst Frauen<sup>1</sup> und nichtbinäre Personen<sup>2</sup> in ihrer Vielfalt, sodass Diskriminierungslagen in ihrer intersektionalen Dimension berücksichtigt werden müssen.

Die Konzeption bietet innovative und konkrete Regulierungsvorschläge unter Einbeziehung unterschiedlicher Fragestellungen der jeweiligen Rechts- und Handlungsgebiete. Sie stößt eine überfällige breite rechtspolitische Diskussion an und ist Grundlage für die Regulierung eines für die Geschlechtergleichstellung elementaren und daher umkämpften Themenkomplexes. Sie umfasst sämtliche Bereiche innerhalb eines Unternehmens der Privatwirtschaft, die diskriminierungsanfällig sind, und bietet **aufeinander abgestimmte umfassende Lösungen** an. Die rechtspolitische Lage lässt zwar nicht erwarten, dass es in absehbarer Zeit zu einer großen gesetzlichen Lösung kommen wird; die hier formulierten Analysen und Handlungshinweise zur Entwicklung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur bieten die Grundlagen für gesetzliche sogenannte „ersten Schritte“, untergesetzliche Regulierungen und eigenständige entsprechende Unternehmenspolitik, und sie ermöglichen auch die Formulierung konkreter rechtspolitischer Forderungen in der gleichstellungspolitischen Lobbyarbeit. Adressat\*innen der hier formulierten rechtspolitischen Forderungen sind daher neben dem Gesetzgeber und den Regierungen gleichermaßen Tarifparteien, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände, insbesondere Verbände der Wirtschaft, Frauenverbände und Parteien.

Die Konzeption greift mit dem Fokus auf die Erwerbsarbeit von Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen einen **wesentlichen Aspekt fehlender Gleichstellung** auf.<sup>3</sup> Dass dringen-

---

<sup>1</sup> Es sind alle Personen erfasst, die sich unabhängig von ihrem Eintrag im Personenstandsgesetz als Frauen identifizieren.

<sup>2</sup> Nichtbinär findet sich im Diskurs häufig als Selbstbezeichnung und wird in diesem Text zur Vereinfachung als zusammenfassende Bezeichnung verwendet. Nichtbinäre Personen sind solche, die sich mit den Begriffen „Frau“ und „Mann“ nicht treffend bezeichnet sehen und deren Geschlechtsidentität aus ganz unterschiedlichen Gründen nicht in ein binäres Geschlechtermodell passt, weil sie nicht ganz, nicht immer oder nicht „männlich“ oder „weiblich“ sind. Der vergleichsweise neutrale Begriff steht für die Vielfalt von Geschlechtern und soll zum Ausdruck bringen, dass ein drittes Geschlecht nicht einheitlich bestimmt werden kann. Siehe dazu *Kasten*, Bedeutung der ‚Dritten Option‘ in der Universität, Abbau von Diskriminierungen nicht-binärer und binärer inter- und transgeschlechtlicher Personen, Juristisches Kurzgutachten, 2019; *Plett*, Rechtswissenschaftliche Expertise zum 3. Geschlechtseintrag, im Auftrag der freien Hansestadt Hamburg, 2019; Netzwerk Geschlechtliche Vielfalt Trans\* NRW (NGVT\* NRW) e.V. (<https://ngvt.nrw/nicht-binaer/>).

<sup>3</sup> Damit werden nicht andere Bereiche wie etwa öffentliche Infrastrukturen, der öffentliche Dienst oder der Bereich der – nach wie vor gesellschaftlich zu wenig anerkannten – unbezahlten Sorgearbeit relativiert bzw. der Reformbedarf priorisiert. Es wird nur hervorgehoben, dass der Gleichstellungsaspekt in der Privatwirtschaft rechtspolitisch und regelungstechnisch dringend eigene Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten braucht.

der Handlungsbedarf besteht, zeigen zahlreiche Indikatoren. Dazu zählt die geringere Erwerbsbeteiligung von Frauen gegenüber der von Männern,<sup>4</sup> insbesondere ihre hohe Teilzeitquote<sup>5</sup> sowie ihre Überrepräsentanz in vielen Formen prekärer und atypischer Beschäftigung.<sup>6</sup> Hinzu treten häufigere und längere Erwerbsunterbrechungen.<sup>7</sup> Weiter sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert.<sup>8</sup> Trotz besserer Bildungsabschlüsse von Mädchen und Frauen ist die geschlechtshierarchische Segregation des Arbeitsmarktes hierzulande stark ausgeprägt.<sup>9</sup> Deutliche Rückschlüsse auf den Stand der Gleichstellung lassen auch der Gender Pay Gap und der Gender Care Gap sowie der Gender Pension Gap und der Gender Overall Earnings Gap sowie des Digital Gender Gap zu.<sup>10</sup> Im europäischen Ländervergleich schneidet Deutschland bei diesen Indikatoren besonders schlecht ab.<sup>11</sup>

Neben strukturellen Asymmetrien gibt es auch **individuelle Barrieren**. Rechtssoziologische Untersuchungen belegen, dass in der Regel Konflikte im Arbeitsverhältnis nicht auf dem Gerichtsweg ausgetragen werden.<sup>12</sup> Die Durchsetzung von Individualansprüchen durch betroffene Einzelpersonen gerade im Antidiskriminierungsrecht scheitert nicht selten an der individuellen Zurückhaltung, den Rechtsweg zu beschreiten – oft verbunden mit der begründeten Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren – und an mangelnden Ressourcen von Beschäftigten. Die Konzeption des djb geht davon aus, dass es einer prozeduralen, überwiegend kollektivrechtlichen Ausgestaltung der Rechtslage zur Durchsetzung von Rechtsansprüchen bedarf, um der Schwäche von Individualansprüchen im einzelnen Diskriminierungsfall zu begegnen. Vor

---

<sup>4</sup> Die Erwerbstätigenquote von Frauen lag nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 2018 bei 72,1%, die der Männer bei 79,6%.

<sup>5</sup> Vollzeitbeschäftigt waren 2019 nur 34,2% der Frauen, teilzeitbeschäftigt 77,8%.

<sup>6</sup> Nach den Ergebnissen von *Seils/Baumann* arbeitet jede dritte Frau in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis, siehe WSI-Policy Brief Nr. 34, „Trends und Verbreitung atypischer Beschäftigung“, 2019 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_34\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_34_2019.pdf)).

<sup>7</sup> Siehe *Diener et al.*, „Lange Erwerbsunterbrechungen von Frauen: Beruflicher Wiedereinstieg mit Hürden“, IAB-Kurzbericht Nr. 24, 2013 (<https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k131209301>), und *Drahs et al.*, „Geplante und tatsächliche Erwerbsunterbrechungen von Müttern“, DIW Roundup 64, 2015 ([https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.504516.de/publikationen/roundup/2015\\_0064/geplante\\_und\\_tatsaechliche\\_erwerbsunterbrechungen\\_von\\_muuettern.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.504516.de/publikationen/roundup/2015_0064/geplante_und_tatsaechliche_erwerbsunterbrechungen_von_muuettern.html)).

<sup>8</sup> Der Frauenanteil in den der Mindestquote unterliegenden Unternehmen lag bei 35% im Aufsichtsrat und 13% im Vorstand, bei den nicht der Mindestquote unterliegenden Unternehmen nur bei 24% im Aufsichtsrat und 10,5% im Vorstand, so das Evaluationsgutachtens, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 2020, S. 66 ff.

<sup>9</sup> So *Hobler et al.*, „Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern“, in WSI Report Nr. 56, Februar 2020, S. 6 ff., 17 ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_56\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_56_2020.pdf)).

<sup>10</sup> Der Gender Pay Gap liegt derzeit bei 18%, so die aktuelle Pressemitteilung Nr. 106 des Statistischen Bundesamts vom 9.3.2021 ([https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21\\_106\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_106_621.html)); 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 (<https://www.unwomen.de/informieren/verbesserung-der-oekonomischen-situation-von-frauen/gender-gaps-in-deutschland.html>). Der Digital Gender Gap weist ebenfalls auf geschlechtsbezogene Unterschiede zwischen Männern und Frauen hin, siehe die Sonderauswertung des D21-Digital-Index 2018/2019 (<https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index-2018-2019/>).

<sup>11</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/>) und Platz 12 in dem EU Gender Equality Index 2020 (<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-germany>).

<sup>12</sup> So das Evaluationsgutachten, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Bericht der Bundesregierung zur Wirksamkeit des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern sowie zum Stand der Umsetzung des Entgeltgleichheitsgebots in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten, S. 130. Hiernach haben 16% der befragten Beschäftigten keinen Gebrauch gemacht, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen hatten.

allem bedeutet die Konzeption einen ganzheitlichen Präventionsansatz, der mit kontinuierlich-langfristigen Strategien die Strukturen und Entscheidungen in Unternehmen so verändert, dass eine Gleichstellungspraxis durchgängig die Diskriminierungspraxis ablöst.

Das Ziel der Konzeption ist die systematische Weiterentwicklung und Förderung betrieblicher Gleichstellungspolitiken, wie sie bereits der Zweite Gleichstellungsbericht der Bundesregierung empfohlen wird<sup>13</sup> und wie sie das Gutachten der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung mit dem Fokus auf Digitalisierung aktualisiert hat.<sup>14</sup> Es werden Handlungsanleitungen und geeignete Kriterien für die Analyse der Geschlechtersituation benannt, die die **Unternehmen in die Lage versetzen sollen**, selbst Diskriminierungszusammenhänge und -potentiale zu erkennen und entlang entsprechender Handlungspflichten zu beseitigen. Dieser Zwischschritt der angeleiteten Wahlfreiheit greift die Intention zur **regulierten Selbstregulierung** des Gesetzesentwurfes für ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft von 2001 auf.<sup>15</sup> In den letzten 20 Jahren hat sich klar gezeigt, dass auf Freiwilligkeit basierende Gestaltungsaufforderungen an die Unternehmen wirkungslos sind, sodass nunmehr zentrale Handlungsfelder formuliert werden, in denen die Unternehmen verbindlich Fortschritte erreichen müssen.<sup>16</sup> Dies erscheint auch angemessen, weil sich die Bedingungen der Erwerbsarbeit für Frauen in den letzten 20 Jahren nicht ausreichend verbessert haben. Zusätzlich stellt die Digitalisierung eine neue Herausforderung dar: Mit der Industrie 4.0, dem durch Globalisierung hervorgerufenen Flexibilitäts- und Standortdruck sowie der Digitalisierung in der Arbeitswelt steigt nicht nur die Zunahme prekärer und atypischer Beschäftigung, sondern es vertiefen sich auch Diskriminierungsstrukturen.

Die Konzeption konzentriert sich auf die Gleichstellung der Geschlechter durch Maßnahmen im Kompetenz- und Handlungsbereich der Unternehmen. Sie verzichtet auf Vorschläge zur Verbesserung arbeitsrechtlicher Regelungen allgemein, obwohl es hier zweifellos noch Defizite gibt. Die Regelungen im Gesetzesvorschlag ergänzen, verändern oder ersetzen zum Teil geltendes Recht, soweit dies für die Durchsetzung der Gleichstellungspolitik notwendig erscheint. Die Konzeption achtet die Tarifautonomie und greift nicht in diese ein.

Die Erfahrung lehrt, dass allen sozialpolitisch und gleichstellungspolitisch ausgerichteten Forderungen an den Gesetzgeber und die Wirtschaft sogleich der Vorwurf zusätzlichen Bürokratie- und Kostenaufwands entgegengehalten wird. Selbstverständlich ist eine effektive Gleichstellungspolitik ebenso wenig zum Nulltarif zu haben wie andere Weiterentwicklungen der Qualität des Unternehmenshandelns. In den Unternehmen werden Kosten entstehen, deren Höhe in der Regel überschätzt wird.<sup>17</sup> Insbesondere durch digitalisierte Instrumentarien und Methoden hält sich der personelle Aufwand in Grenzen. Zugleich muss, wie es sich für eine wirtschaftliche Denkungsweise gehört, gegenübergestellt werden, was das Unternehmen dadurch gewinnt.<sup>18</sup> Auch auf der Seite des Staates und seiner Institutionen werden Kosten

---

<sup>13</sup> Gutachten der Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 18/12840, 2017, S. 129 ff.

<sup>14</sup> Gutachten der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2021, S. 76 ff.

<sup>15</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).

<sup>16</sup> Siehe Fn. 7, S. 54 m.w.N.

<sup>17</sup> Beispiel: Bezüglich dem mit den Veröffentlichungspflichten einhergehenden größeren administrativen Aufwand kam das Statische Bundesamt nachträglich zu dem Ergebnis, dass der Aufwand in der Privatwirtschaft geringer war als ex-ante geschätzt wurde, so das Evaluationsgutachten zu FüPoG (Fn. 7), S. 93, Fn. 247.

<sup>18</sup> Siehe Fn. 7, S. 37 ff. m.w.N.

entstehen, die mit der Durchsetzung und Überprüfung der gesetzlichen Handlungspflichten, aber auch mit Unterstützungsleistungen zusammenhängen. Diese **Kosten sind aber 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<sup>19</sup> in privater Rechtsform**, es sei denn, sie unterfallen dem "Bundesgleichstellungsgesetz". Die hier formulierten Handlungs- und Berichtspflichten sollen vom Grundsatz her den gleichstellungspolitischen Auftrag für alle Unternehmen unabhängig von ihrer Organisationsweise und von ihrer Beschäftigtenzahl abbilden (zu den Ausnahmen unten). Das gilt insbesondere für die thematisch bestimmten Handlungsfelder.

Unternehmen können verschiedene **Betriebe** haben, und auf eben dieser Ebene wird eine Gleichstellungspolitik verwirklicht – oder auch verfehlt. Die notwendigen Gleichstellungsstrategien und -maßnahmen können und müssen innerhalb eines Unternehmens in den verschiedenen Betrieben unterschiedlich sein, wenn sich die jeweiligen Strukturen voneinander unterscheiden. Darüber hinaus wird in den einzelnen Handlungsfeldern (Entgeltgleichheit) teilweise auf bestimmte Eigenschaften der Unternehmen hingewiesen und daran besondere Handlungspflichten geknüpft.

#### a) Digitale Plattformen

Auch **digitale Plattformen**, die analoge oder online ausgeführte Arbeitsleistungen vermitteln (z.B. Essenslieferservices, Fahrdienste, haushaltsnahe Dienstleistungen sowie Online-Arbeiten wie etwa Textarbeit, Programmierung und kreative Tätigkeiten), fallen unter den Unternehmensbegriff, obwohl sie anders organisiert sind als traditionelle Unternehmen und Arbeitsleistung jenseits einer Betriebsstruktur koordinieren. Selbst wenn Arbeit über Plattformen in den meisten Fällen noch ein Nebenverdienst ist – was sich laut aktuellen Studien aber gerade ändert –,<sup>20</sup> können diese neuen Beschäftigungsformen nicht außer Acht gelassen werden, weil sie zum einen Druck auf das Normalarbeitsverhältnis im Betrieb erzeugen, und weil zum anderen, beschleunigt durch COVID-19, ein starker Anstieg der Beschäftigungsrelevanz erwartet wird.<sup>21</sup>

Diese Plattformen neigen aufgrund des besonderen Geschäftsmodells das auf Netzwerkeffekte und algorithmische Steuerung setzt, zu Monopolisierung. Dies erzeugt besondere Diskriminierungsrisiken für Beschäftigte insbesondere im Hinblick auf Vergütung, Zugang, Aufstiegschancen und Beschäftigungssicherheit.<sup>22</sup> Gleichstellungspolitisch relevant wird dies vor allem auch, weil gerade in den prekären einfachen Plattfortmätigkeiten eine Überzahl weiblicher Beschäftigter zu finden ist. Zudem sind Frauen oft nicht über einen anderen Haupterwerb abgesichert bzw. bleiben wegen einseitiger Vereinbarkeitslösungen oft auf diese scheinbar

---

<sup>19</sup> In der Konzeption wird der Begriff „Unternehmen“ auch dann verwandt, wenn nach arbeitsrechtlicher Diktion „Betrieb“ angemessen wäre.

<sup>20</sup> Zu diesem Trend etwa *Serfling*, *Crowdworking-Monitor*, 2018, S. 27 ([http://conference.iza.org/conference\\_files/Statistic\\_2019/serfling\\_o1156.pdf](http://conference.iza.org/conference_files/Statistic_2019/serfling_o1156.pdf)); international: *Berg*, *Income Security in the On-Demand Economy: Findings and Policy Lessons from a Survey of Crowdworkers*, in: *Comparative Labour Law & Policy Journal* 37, 2016, S. 18 ff.

<sup>21</sup> Dazu Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), *Eckpunkte für Faire Arbeit in der Plattformökonomie*, 2020. Einen Überblick zu den Zahlen bei *Hensel*, *Genderspekte von Plattformarbeit: Stand in Forschung und Literatur. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*, 2020, S. 14 ff.

<sup>22</sup> Ausf. zu den Diskriminierungslagen *Hensel* (Fn. 20), S. 28 ff. m.w.N.

flexiblen und mobilen Tätigkeiten verwiesen, so dass hier immense Sicherheitslücken entstehen. In den Handlungs- und Berichtspflichten werden für Plattformen geltende Besonderheiten aufgeführt.

## b) Differenzierte Anforderungen für kleine Unternehmen

Die geltenden Gesetze mit Bezug auf Gleichstellung setzen für ihre Anwendung typischerweise **Mindestgrößen** in Bezug auf die Zahl der Beschäftigten voraus, in einigen auch eine bestimmte Rechtsform.<sup>23</sup> Auch diese Konzeption muss in Betracht ziehen, dass eine umfassende betriebliche Gleichstellungspolitik - systematische Bestandserhebung, Gleichstellungsstrategien für alle Handlungsfelder gegebenenfalls mit Etappenzielen und einem Umsetzungskonzept für die Handlungsfelder – Ressourcen braucht, die nicht allen Unternehmen unterschiedlicher Größe gleichermaßen zur Verfügung stehen. Eine so begründete Beschränkung der gleichstellungspolitischen Verpflichtung auf größere Unternehmen würde aber die **Bedeutung der kleinen Unternehmen** in der Unternehmenslandschaft<sup>24</sup> Deutschlands außer Acht lassen:

Von den rund 3,5 Mio Unternehmen gehören rund 3,1 Mio. zu den **Kleinstunternehmen** mit weniger als 10 Beschäftigten; rund 300.000 sind Kleinunternehmen mit 10 bis unter 50 Beschäftigten. Weitere rund 65.000 haben zwischen 50 und 249 Beschäftigte; auch von diesen ist die Mehrheit noch zu den kleinen Unternehmen bis zu 100 Beschäftigten zu zählen.<sup>25</sup>

Von den rund 31,2 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Privatwirtschaft sind rund 5,7 Mio. in Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten und rund 6,9 Mio. in Kleinunternehmen mit 10 bis unter 50 Beschäftigten tätig. In den mittelgroßen Unternehmen sind es 5,2 Mio. und in den Großunternehmen 13,3 Mo. Beschäftigte.<sup>26</sup>

In den kleinen Unternehmen arbeiten somit zusammengenommen etwa genauso viele Beschäftigte wie in den Großunternehmen.

Hinzu kommt, dass Frauen in Kleinst- und Kleinbetrieben überrepräsentiert sind. Das liegt vor allem an den frauentypischen Branchen wie z.B. Hotel- und Gastgewerbe, Reinigungsdienste und Friseurhandwerk, in denen die Beschäftigungsbedingungen oft prekär sind. Es finden sich andererseits auch viele Kleinunternehmen in Beschäftigungsfeldern mit höherem Qualifikationslevel: bei den wirtschaftlichen Dienstleistungen, in der Kreativbranche und in privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen für Bildung, Erziehung, Gesundheit und Pflege.

Mit einer der üblichen Betriebsgrößengrenzen gemessen an einer Mindestzahl von Beschäftigten, wie sie z.B. im Entgelttransparenzgesetz vorliegt (200), würde also mindestens die **Hälfte der weiblichen Beschäftigten** in Deutschland **ausgeblendet**. Die Konzeption des Gleichstellungsgesetzes will dagegen auch für die kleinen Unternehmen Handlungsmöglichkeiten

---

<sup>23</sup> Exemplarisch sei hier das nationale FüPoG I und II genannt, die an Kriterien der Mitbestimmung und/oder Börsennotierung festhalten, wie auch die Equal Pay-Richtlinie der Europäischen Kommission, die ab mindestens 250 Beschäftigten anwendbar sein soll.

<sup>24</sup> So die Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2019 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaeftigtengroessenklassen/>).

<sup>25</sup> Eigene Einschätzung; Daten zur Differenzierung innerhalb dieser Größenklasse sind nicht veröffentlicht.

<sup>26</sup> So die Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2018 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731962/umfrage/beschaeftigte-in-unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse/>).



und Regelungsansätze aufzeigen. Das ist nicht nur für die betroffenen weiblichen Beschäftigten notwendig, sondern auch für das allgemeine gesellschaftliche Bewusstsein über die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in der Privatwirtschaft. Jedoch sind Differenzierungen der rechtlichen Pflichten im Hinblick auf Unternehmensgrößen notwendig, um den Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten kleiner Unternehmen Rechnung zu tragen.

Um in kleinen Unternehmen Veränderungen zu erreichen, ist die Unmittelbarkeit der Führungs- und Arbeitsbeziehungen von entscheidender Bedeutung, zumal in KMU äußerst selten Betriebsräte vorhanden sind.<sup>27</sup> Bei den Kleinunternehmen besteht die Führungsspitze<sup>28</sup> fast immer aus einer einzelnen Führungsperson, maximal sind es zwei: Einzelunternehmer\*in oder Geschäftsführer\*in ggfs. mit Vertreter\*in oder Vorstand mit 1 oder 2 Köpfen. Diese **singulären Führungspersonen** müssen ein Bewusstsein und eine Haltung für Geschlechtergerechtigkeit entwickeln und stärken, damit strukturell und einzelfallbezogen das berufliche Klima für Frauen verbessert wird und Entscheidungen getroffen werden, die der Chancenverwirklichung dienen. Das ist zu verbinden mit einer erklärten Selbstverpflichtung. Die Gelegenheit, die Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit auch in die kleinen Unternehmen hineinzutragen, haben primär die Organisationen, in denen die KMU per (Zwangs)Mitgliedschaft organisiert sind, also **Kammern** und **Innungen** sowie regionale Untergliederungen von **Wirtschaftsverbänden**.

In der Beschreibung der Handlungs- und Berichtspflichten der Unternehmen werden die für die kleinen Unternehmen geltenden Besonderheiten aufgeführt.

## 2. Erfasste Personen

Bedeutsam ist, dass das Gesetz für alle **Personen** gelten soll, die nach nationalrechtlicher Auslegung Arbeitnehmer\*innen sind, darüber hinaus aber auch für Personen, die nicht persönlich, wohl aber **wirtschaftlich** und/oder **organisatorisch** von einem Unternehmen **abhängig** und daher Arbeitnehmer\*innen vergleichbar schutzwürdig sind. Dies entspricht dem europäischen Arbeitnehmer\*innenbegriff. Eine zunehmend verbreitete Unternehmenspolitik, wonach Abschlüsse von Arbeitsverträgen vermieden und die für das Unternehmen notwendige Arbeit von Personen in ungeschützteren Vertragsverhältnissen erbracht wird, darf die Durchsetzung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur nicht unterbinden. Insbesondere zum Schutz neuer **Beschäftigungsformen** in der **Gig-Economy**, wie **Plattformarbeit**, ist es angezeigt, den Arbeitnehmer\*innenbegriff rechtssicher zu erweitern und neben der wirtschaftlichen auch organisatorische, durch eine besondere Betriebsbindung entstehende Abhängigkeit zu erfassen. Nur so können digitale Plattformen effektiv als Verpflichtete adressiert werden.<sup>29</sup> Die Förderung der Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben hat Verfassungsrang, sie wäre nicht ausreichend verwirklicht, wenn diese Personen von der Umsetzung des Verfassungsziels ausgenommen blieben, nicht zuletzt deshalb, weil dadurch eine Umgehung der Gleichstellungspflichten und eine Verfestigung prekärer Beschäftigungsverhältnisse drohte.

---

<sup>27</sup> 2019 hatten nur 9% der Arbeitnehmer\*innen in Betrieben mit fünf bis 50 Beschäftigten einen Betriebsrat (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-5/arbeitnehmervertretungen.html>).

<sup>28</sup> Dies ist aus den Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2019 zur Rechtsform abzuleiten (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237346/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-rechtsform-und-anzahl-der-beschaeftigten/>).

<sup>29</sup> Die Rechtsprechung des BAG, Urt. v. 01.12.2020, Az.: 9 AZR 102/20, ist hier richtungsweisend.

Danach werden von dieser Gesetzeskonzeption erfasst: Beschäftigte i.S.d. § 6 Abs. 1 AGG, Arbeitnehmer\*innen i.S.d. § 611a Abs. 1 BGB, Arbeitnehmer\*innen i.S.d. Unionsrechts,<sup>30</sup> arbeitnehmerähnliche Personen, organisatorisch unselbstständige Personen,<sup>31</sup> in Heimarbeit Beschäftigte und diesen Gleichgestellte i.S.d. § 1 Abs. 1 und 2. HAG, zu ihrer Berufsbildung Beschäftigte, Bewerber\*innen und ausgeschiedene Beschäftigte.

### III. Rahmenbedingungen des Gesetzes

#### 1. Gleichstellungspolitisches Selbstverständnis

##### a) Gleiche Verwirklichungschancen

Die Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft hat die **Verwirklichungschancen zahlreicher Modelle der Lebensgestaltung** als eine wesentliche Voraussetzung der Selbstbestimmung im Blick. Diese können gesellschaftlich nur an den Ergebnissen einer möglichst gleichmäßigen Beteiligung und Betroffenheit der Geschlechter in allen Bereichen gemessen werden. Numerisch gleiche Geschlechterrelationen sind eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt; diese muss auch qualitative Aspekte einer diskriminierungsfreien Erwerbstätigkeit einbeziehen wie z.B. Beseitigung von Geschlechterrollenstereotypen und Sexismus am Arbeitsplatz.

Gleiche Verwirklichungschancen sind Voraussetzung dafür, dass **Frauen ihre Existenz eigenständig sichern** und wirtschaftlich unabhängig leben können – mit oder ohne neben der Erwerbsarbeit zu erbringende unbezahlte Sorgearbeit. Auch Männer, die den dominanten **Vorstellungen von Männlichkeit** nicht entsprechen wollen, profitieren von dem Ziel dieses gleichstellungspolitischen Ansatzes der Konzeption.

Auch der Zweite Gleichstellungsbericht der Bundesregierung<sup>32</sup> sieht in gleichen Verwirklichungschancen von Frauen und Männern die Voraussetzung, dass die in Art. 3 Abs. 2 GG garantierte Gleichstellung von Frauen und Männern auch tatsächlich gelebte Lebenswirklichkeit werden kann. „**Wahlfreiheit**“ allein reicht somit nicht aus, es muss vielmehr auch realistische Möglichkeiten geben, eine Wahl ohne langfristig negative Folgen zu verwirklichen.

##### b) Zusammenspiel Gender Pay Gap und Gender Care Gap

Wie der Zweite Gleichstellungsbericht gehen wir davon aus, dass die statistisch nachweisbaren Unterschiede in der Lebensrealität von Frauen und Männern genauso wie die von aktuellen Studien belegten Diskriminierungen nichtbinärer Personen am Arbeitsmarkt<sup>33</sup> Indizien dafür sind, dass Gleichstellung im Sinne verwirklichter Lebensplanungen noch nicht erreicht ist.

---

<sup>30</sup> Unter den unionsrechtlichen Begriffen fallen u.a.: Fremdgeschäftsführer\*innen und Eigengeschäftsführer\*innen mit Minderheitsstimmrecht einer GmbH, Vorstandsmitglieder einer AG (soweit nicht zugleich Hauptaktionär\*in), Beamt\*innen in privatrechtlich organisierten Unternehmen (vgl. § 5 Abs. 1 Satz 3 ArbGG; z.B. Postnachfolgeunternehmen).

<sup>31</sup> D.h.: Organisatorisch abhängig hinsichtlich Inhaltes, Durchführung, Zeit, Ort, Verteilung, Kontrolle der Tätigkeit.

<sup>32</sup> So die Stellungnahme der Bundesregierung des Zweiten Gleichstellungsberichts (Fn. 12), S. 8.

<sup>33</sup> Zwar gibt es von Seiten des statistischen Bundesamtes bisher noch keine Statistiken zu der Situation von nichtbinären Personen auf dem Arbeitsmarkt (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Methoden/Erlauterungen/geschlechtsauspraegungen.html>), allerdings finden sich immer mehr und aktuelle Studien, die die Arbeits- und Einkommensverhältnisse erfassen: jüngst European Union Agency for Fundamental Rights, A long way to go for LGBTI Equality. Data explorer, 2020 (<https://fra.europa.eu/en/data-and-maps/2020/lgbti-survey-data-explorer>) sowie Frohn et al., Inter\* im Office?!« 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)). Eine Übersicht über nationale und europäische Studien findet sich in der Studie von Fütty/Höhne/Caselles, Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmög-

Ein maßgeblicher Indikator ist der **Gender Pay Gap**, der aktuell 18 Prozent beträgt. Damit liegt der durchschnittliche Bruttostundenverdienst der Männer mit 22,78 Euro um 4,16 Euro höher als der für Frauen (18,62 Euro).<sup>34</sup> Zudem gibt es den **Gender Care Gap**. Der Indikator wurde im Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung entwickelt. Er zeigt den unterschiedlichen Zeitaufwand, den Frauen und Männer für unbezahlte Sorgearbeit – wie zum Beispiel die Betreuung und Pflege von Kindern und Erwachsenen sowie sämtliche Arbeiten im Haushalt und Garten – aufbringen. Der Gender Care Gap beträgt 52,4 Prozent.<sup>35</sup> Das bedeutet, Frauen verwenden durchschnittlich täglich 52,4 Prozent mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit als Männer. So leisten Männer pro Tag im Schnitt zwei Stunden und 46 Minuten unbezahlte Sorgearbeit, bei Frauen sind es vier Stunden und 13 Minuten. Aus Gender Pay Gap und Gender Care Gap folgt im Lebensverlauf von Frauen der **Gender Pension Gap**: Frauen beziehen ein um 59,6 % geringeres eigenes Alterssicherungseinkommen als Männer.<sup>36</sup> Hier wird deutlich, dass gleiche Verwirklichungschancen im Beruf für das gesamte Leben von Frauen essenziell sind.

All diese Gaps belegen empirisch, dass die Verwirklichungschancen noch nicht gleich frei sind, da Rahmenbedingungen – auf individueller, betrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Ebene – die individuellen Entscheidungen begründen, verstärken und perpetuieren, die sodann auf die Rahmenbedingungen verstärkend zurückwirken. Die Gaps werden gespeist aus diesem Wechselspiel, dem zu entkommen es zunächst des Ausbaus verbesserter Erwerbsbedingungen bedarf; sofern dies gelingt und der Gender Pay Gap geschlossen wird, wird dies Auswirkungen auf den Gender Care Gap und den Gender Pension Gap haben.

Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern und Unterschiede in der Zeitverwendung 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. Der Entwurf für ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft setzt daher bei der Erkenntnis an, dass sich geringere Löhne, Arbeitsverträge mit geringerem Schutz, belastende Arbeitsbedingungen und schlechtere Aussichten auf erfolgreiche Karriereverläufe von Frauen auch auf ihre weiteren Erwerbsentscheidungen auswirken können. Die Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebotes für gleiche oder gleichwertige Arbeit und die gleichberechtigte und diskriminierungsfreie Teilhabe insbesondere von Frauen und Männern am und im Arbeitsleben können dazu führen, dass sich Präferenzen ändern.

## 2. Diverse und intersektionale Ausrichtung unseres Geschlechterbegriffs

### a) Vielfalt von Geschlecht

Dieser Gesetzesvorschlag vermeidet die Zementierung von Ungleichheitsstrukturen, wie sie z.B. in rein betriebswirtschaftspolitisch motivierten „Diversity“-Politiken droht. Vielmehr zielt er darauf, geschlechtsbezogene Diskriminierungen von Frauen und nichtbinären Personen durch betriebliches Handeln zu beseitigen und gleiche Verwirklichungschancen auch für die

---

lichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber\_innen, 2020 ([https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/geschlechterdiversitaet\\_i\\_beschaeftigung\\_u\\_beruf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/geschlechterdiversitaet_i_beschaeftigung_u_beruf.pdf?__blob=publicationFile&v=7)).

<sup>34</sup> Siehe Fn. 9.

<sup>35</sup> Siehe Fn. 12, S. 9.

<sup>36</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Gender Pension Gap, Entwicklung eines Indikators für faire Einkommensperspektive von Frauen und Männern, 2012, S. 7 (<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gender-pension-gap-82286>).

bislang benachteiligten Geschlechter zu sichern. Dabei geht es darum festzustellen, wie Unterschiede, Benachteiligungen und Ausschlüsse gemacht sind, also wie im Sinne eines **doing gender** Identitäten aktiv sozial hergestellt werden und zu benachteiligenden Identitätspolitiken führen. Wir verwenden einen **Geschlechterbegriff**, der Geschlecht in seiner **sozialen Dimension** erfasst, also auch, wie Geschlechterrollen durch Unternehmenspolitiken festgeschrieben werden.

Frauen und nichtbinäre Personen werden hier nicht als homogene Gruppe begriffen, sondern in ihrer **Vielfalt** wahrgenommen. Damit diese Konzeption möglichst viele **Frauen und nichtbinäre Personen** erfasst, muss sie **intersektional** ausgerichtet sein. Sie muss nicht nur die Diversität von Geschlecht, sondern auch innerhalb der Kategorie Frauen die unterschiedlichen Lebensrealitäten etwa von älteren Frauen, Frauen mit Behinderung, migrantischen Frauen, prekär arbeitenden Frauen oder Frauen ohne Ausbildung in den Blick nehmen und damit alle Dimensionen der Ungleichbehandlung von Frauen erfassen. Denn Ungleichverhältnisse treten nur selten eindimensional, isoliert und situativ begrenzt auf, sondern wie schon von § 4 AGG erfasst, „wegen mehrerer Gründe“. Regelmäßig sind mehrere Differenzierungskategorien wie vor allem Geschlecht, Klasse, soziale Herkunft, Behinderung und „Rasse“ miteinander verwoben und führen in ihren Überschneidungen zu einer Potenzierung und nicht auf einzelne Differenzen zurückführbaren Diskriminierung.<sup>37</sup> Internationale Studien belegen, dass von rassistischem Verhalten betroffene Frauen auf dem Arbeitsmarkt deutlich mehr benachteiligt werden.<sup>38</sup> Solche Diskriminierungserfahrungen dürfen nicht hierarchisiert und gegeneinander ausgespielt werden.

## b) Herausforderung der Erfassung

Das Problem einer intersektionalen Ausrichtung von Gleichstellungsstrategien liegt darin, dass sie in den Unternehmen eine breit aufgestellte **Datengrundlage** voraussetzen. Zurzeit verfügen Unternehmen nur über Daten von den Beschäftigten wie Namen und Adresse, Geschlecht, Alter und aus steuerlichen Gründen noch Familienstand und Steuerklasse. Zu fragen ist, welche zusätzlichen Daten wie zur Verfügung stehen müssten, soll der intersektionale Ansatz umgesetzt werden. Es müssten dann zumindest die weiteren **anerkannten Diskriminierungsmerkmale** des AGG erhoben werden, aber darüber hinaus Daten über **andere benachteiligende Merkmale** wie zum Beispiel Herkunft, Klasse, Schichtzugehörigkeit, Bildungsbenachteiligung. Über diese Daten würden dann Arbeitgeber\*innen verfügen. Das ist hoch problematisch. Nach geltendem Recht ist eine Einordnung als Mensch mit Behinderungen freiwillig, vergleichbares gilt für „divers“. Und das ist auch gut so. Offenbarungs- oder Auskunftspflichten für die Beschäftigten über die Betroffenheit von Diskriminierungsmerkmalen darf es nicht geben. Gleichfalls verbietet sich eine entsprechende **Markierung** in den Personaldaten der Unternehmen aufgrund des Anscheins, seien es Aussehen, Name, Geburtsort, Verhalten oder dergleichen. **Gläserne Beschäftigte** dürfen keinesfalls die Voraussetzung für eine intersektional angelegte Gleichstellungspolitik im Unternehmen sein. Die Auswertung externen Dienstleister\*innen zu überlassen und diese in anonymisierter Form an die Betriebe zurückzumelden, bedeutet eine für das Monitoring stets zu wiederholende Erhebung dieser Daten bei den Beschäftigten, wobei schließlich die Anonymität spätestens bei personellen Entscheidungen

---

<sup>37</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/Göttsche, Expertise. Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse, 2010.

<sup>38</sup> Vgl. etwa *European Network Against Racism*, ENAR Shadow Report: Racism & Discrimination in Employment in Europe 2013-2017, 2018, S. 55 ff. (<https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/enar-shadow-report-racism-discrimination-in-employment-in-europe-2013-2017?lang=de>).

entfallen muss. Selbstverständlich ist es möglich, dass die Anonymität selbstgewählt von den betreffenden Personen aufgegeben wird, etwa um bei der Umsetzung positiver Maßnahmen wie Fortbildungen bevorzugt berücksichtigt zu werden oder an solchen positiven Maßnahmen teilzunehmen, die speziell nichtbinäre Personen oder intersektional Betroffene adressieren. Eine Pflicht zur Aufgabe der Anonymität darf damit nicht einher gehen.

Die intersektionale Ausrichtung der unternehmerischen Maßnahmen im Sinne dieses Konzepts darf aber allerdings 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 auszubilden und **intersektionale Diskriminierungsgefahren** präventiv zu verhindern.<sup>39</sup> Das bedeutet, dass selbst ohne entsprechende Datenlage die **Vermutung intersektionaler Verwobenheit** gilt und entsprechend bei den Maßnahmen zu berücksichtigen ist. Die Instrumente des **Gender Mainstreaming** sind entsprechend weiter zu entwickeln.

Soll in einem Unternehmen mit Zustimmung des Betriebsrats dennoch eine Befragung der Beschäftigten mit Zielrichtung Intersektionalität stattfinden, sind die **Leitlinien der intersektionalen Datenanalyse** zu beachten:<sup>40</sup> die Teilnahme ist freiwillig und anonym und die Befragten haben die Möglichkeit, selbst anzugeben, als was sie sich identifizieren und dabei mehrere Identitäten sowie Diskriminierungsgründe nennen. Über den Sinn und Zweck der Datenerhebung ist zu informieren und die Nichtschädigung persönlicher Daten zuzusichern. Zusätzlich sollten externe Vertreter\*innen der potentiell diskriminierten Gruppen bei der Befragung sowie der Auswertung beteiligt werden.

**Quoten** müssen auch nichtbinäre Personen einbeziehen. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit ist, dass sie allein – nach ihrer Wahl – sich für den Zweck der Quotierung entscheiden können, ob sie der Gruppe der Männer oder der Frauen zugeordnet werden möchten.<sup>41</sup> Sie können sich auch keinem der beiden Geschlechter zuordnen, wodurch sie jedoch aus den Quotenregelungen herausfallen würden. Die zweite Möglichkeit wäre es, sie als eigenständige Gruppe für die Zwecke der Quotierung immer zu der Gruppe der Frauen zu addieren, da Frauen strukturell die benachteiligte Gruppe sind.

### 3. Digitalisierung und Digital Gender Gap

Mit der fortschreitenden **Digitalisierung** auch und gerade im Bereich der Erwerbsarbeit haben sich die Rahmenbedingungen für Gleichstellungspolitik grundlegend verändert. Nicht erst das Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung „Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten“ zeigt, welche Folgen, aber auch Chancen die Digitalisierung der Wirtschaft und auch die zunehmende Plattformökonomie für die Erwerbsarbeit von Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen haben. Damit einhergehende **gesellschaftliche Transfor-**

---

<sup>39</sup> Fütty/Höhne/Caselles (Fn. 32), S. 28, 43 ff., 47 ff.

<sup>40</sup> Folgende Leitlinien sind angelehnt an die sieben Kernprinzipien für die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten von 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)).

<sup>41</sup> S. dazu die Paritätsgesetze Thüringen (Siebtes Gesetz zur Änderung des Thüringer Landeswahlgesetzes – Einführung der paritätischen Quotierung (Paritätsgesetz) vom 30. Juli 2019 (GVBl 2019, S. 322) und Brandenburg (Zweites Gesetz zur Änderung des Brandenburgischen Landeswahlgesetzes - Parité-Gesetz vom 31. Januar 2019 (GVBl.I/19, Nr. 1).

**mationsprozesse** verändern Berufe, Unternehmen und ganze Branchen, wiederum mit Rückwirkungen auf Lebensverläufe insbesondere von Frauen.<sup>42</sup> Handlungsmöglichkeiten und tatsächliche Verwirklichungschancen von Frauen sind einem digital getriebenen Veränderungs- und Wandlungsdruck unterworfen, was schon einseitig beschrieben wurde als Flexibilisierungs- und Mobilisierungsgewinn durch niedrigschwellige Zugangsmöglichkeiten zum Beschäftigungsmarkt. Aber gleichzeitig wird eben dadurch Druck auf die beschäftigten Frauen ausgeübt. Der **Vereinbarkeitsdruck** steigt, es entstehen neue Diskriminierungsgefahren durch den Einsatz webbasierter Systeme und Algorithmen. Die digital eröffnete globale Konkurrenzsituation auf dem Beschäftigungsmarkt geht einher mit einer Prekarisierung. Es droht insgesamt eine digitale Abwärtsspirale, ausgelöst durch digitalisierte Anwendungen, die aktuell strukturelle Barrieren, Geschlechterstereotypisierung, Prekarisierung, Diskriminierung und Gewaltbetroffenheit verschärfen und entsprechend analysiert und bekämpft werden müssen.

Zudem tut sich mit dem **Digital Gender Gap** ein neuer tatsächlicher Graben zwischen den Geschlechtern auf. Die Teilhabe an der digitalen Transformation erfolgt genauso vergeschlechtlicht, wie die Teilhabe an der Gesellschaft im Allgemeinen. So lassen sich geschlechtsbezogene Unterschiede beim Digitalisierungsgrad von Frauen und Männern feststellen.<sup>43</sup> Dabei gilt auch hier, dass es neben Geschlecht auf weitere soziodemografische Aspekte bei der Prüfung gleicher Verwirklichungschancen in der digitalen Gesellschaft ankommt. Der Digitalisierungsgrad bemisst sich grundsätzlich anhand von vier Faktoren: Zugang zu Digitalisierung (Geräteausstattung, Internet), Nutzungsdauer digitaler Anwendungen, digitale Kompetenzen und Aufgeschlossenheit für digitale Anwendungen. Zusätzlich werden weitere Messfaktoren wie Zeitsouveränität, Raumsouveränität und informationelle Selbstbestimmung herangezogen.<sup>44</sup> Fehlen diese Ressourcen vermindert das die Zugangschancen zu Digitalisierung. Dies hat auch Auswirkungen auf die Zugänge zu sozialen und technischen Ressourcen und betrifft so die tatsächlichen Verwirklichungschancen. Ein niedriger persönlicher Digitalisierungsgrad verschlechtert Teilhabechancen.

Die **institutionellen Rahmenbedingungen für die Chancenverwirklichung** müssen nicht nur überprüft, sondern auch **angepasst werden**.<sup>45</sup> Dies fordert auch das Gleichstellungsrecht heraus. Hier realisiert und verschärft sich insbesondere, was sich bereits als Durchsetzungsdefizit individueller Rechtsansprüche etwa des AGG bemerkbar macht. Mit individualgerichtetem Gesetzesrecht ist digitalen Gefährdungen nur schwer beizukommen, weil sie immer zu spät und nur selten passgenau sind. Umso wichtiger sind innovative Regulierungsansätze, die sowohl Chancen als auch Risiken erfassen und das Handlungspotential der technisch versierten und verantwortlichen Unternehmen selbst mit in die Lösung einbeziehen.

Im besonderen Fokus der hier vertretenen Gleichstellungsstrategien steht die **digitalisierte Wirtschaft**, also Unternehmen, die Digitaltechnik nutzen, und zwar schon, wenn sie einen Computer einsetzen, erst recht, wenn sie algorithmengesteuerte Prozesse initiieren oder intern Crowdfundingprozesse starten. Die digitalisierte Wirtschaft umfasst damit mittlerweile die gesamte Privatwirtschaft, wobei sich die Anwendung von Digitaltechnik in den Unterneh-

---

<sup>42</sup> Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 20, 23 ff., 55 ff. m.w.N.

<sup>43</sup> Statt vieler: Initiative D21 e.V., Digital Gender Gap, Lagebild zu Gender(un)gleichheiten in der digitalisierten Welt, 2019 ([https://initiated21.de/app/uploads/2020/01/d21\\_digitalgendergap.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2020/01/d21_digitalgendergap.pdf)); beispielhaft auch *Dobusch/Dobusch/Müller-Seitz*, Closing for the Benefit of Openness? The Case of Wikimedia's open strategy process, in: *Organization Studies* 40, 2019, S. 343 ff.

<sup>44</sup> Siehe Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 23 f.

<sup>45</sup> Ebd., S. 19.

men ausbreitet und diese Entwicklung immer noch erst am Anfang steht. Wichtigster Gesichtspunkt für die hier vorliegende Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes ist damit, dass Digitalisierung als Rahmenbedingung alle Unternehmen betrifft, da sie Wirtschaft und Gesellschaft als Gesamtheit transformiert. Gleichzeitig finden diese Entwicklung ihre Zuspitzung in der **Plattformwirtschaft**, die in besonderem Maße auf diese digitalen Prozesse abstellt und den Betrieb als Raum überwindet.

Die Konzeption nutzt aber auch die **Chancen der Digitalisierung bei der Weiterentwicklung und Förderung betrieblicher Gleichstellungspolitiken**. Ein Gleichstellungsgesetz kann sicherstellen, dass der digitale Wandel für Gleichstellungsbelange fruchtbar gemacht und von allen Unternehmen geschlechtergerecht gestaltet werden muss. So können an gleichstellungspolitischen Leitbildern orientierte Datenerhebungen realisiert, analysiert, ausgewertet und für praktische Reformen nutzbar gemacht werden. Strategien zu Bestandsaufnahmen, Monitoring, Zielvorgaben und Zertifizierungen könnten politisch neu organisiert werden.

Allerdings gehen wir davon aus, dass digitale Prozesse grundsätzlich vergeschlechtlicht sind und folgen einem **soziotechnischen Ansatz**. Danach werden technische Prozesse, wie z.B. automatisierte oder datengestützte Entscheidungen, immer zwingend in ihrem gesellschaftlichen Kontext betrachtet, also die sozialen, ökonomischen und ökologischen Folgen des Technischeinsatzes mitgedacht.<sup>46</sup> Ein solcher Ansatz fordert neue Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Nutzung von Technik, die in Unternehmen der Privatwirtschaft ebenso wie in staatlichen Einrichtungen sicherzustellen sind (wie verpflichtende Technikfolgenabschätzungen, „fix the company“-Ansätze mit fachbezogenen Genderkompetenzen, geschlechtergerecht gestaltete Entwicklungsmethoden und Kommunikationsstrukturen).

Spezifische Probleme für die Geschlechtergerechtigkeit infolge der **Datengetriebenheit** digitalisierter Prozesse ergeben sich dann unter zwei Gesichtspunkten.<sup>47</sup> Zum einen kommt es zu Diskriminierungen, wenn geschlechtsbezogene Daten nicht als relevant erkannt werden. Dadurch bleiben Personen und ihre Lebenswirklichkeiten unsichtbar, (algorithmenbasierte) Entscheidungen benachteiligen sie entsprechend. Zum anderen können geschlechtsbezogene Daten oder auch nur Proxies (Ersatzdaten, anhand derer auf Geschlecht geschlossen wird) dort Relevanz entfalten, wo sie kein Entscheidungskriterium sein dürfen und diskriminierende Effekte verursachen. Datenschutz, insbesondere auch Beschäftigtendatenschutz, einerseits zu gewährleisten und andererseits durch aktive Datenerhebungen in digitalisierten Auswertungszusammenhängen geschlechtergerechte Teilhabe transparent sicherzustellen, sind die zwei wesentlichen Aufgaben digitaler Technikgestaltung, die sich nur scheinbar widersprechen. Ein soziotechnischer Ansatz stellt dabei sicher, dass die digitale Transformation von Prozessen auch in ihrer intersektionalen Verschränktheit erkennbar wird und nicht nur der Faktor Geschlecht, sondern auch weitere Faktoren von Ungleichbehandlung in der Gesellschaft berücksichtigt werden können.

Ausführungen zu gleichstellungsrelevanten Auswirkungen der Digitalisierung und möglichen konkreten Maßnahmen mit Blick auf die Chance und die Risiken finden sich auch bei den einzelnen Handlungsfeldern. Das Thema Digitalisierung betrifft als Querschnittsthema immer alle Bereiche eines Unternehmens.

---

<sup>46</sup> Zu diesem Ansatz und den daraus folgenden Forderungen ebd., S. 20.

<sup>47</sup> Siehe dazu umfassend *Orwat*, Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen, 2019, S. 76 ff.



## IV. Struktur und Ausrichtung des Gesetzesentwurfes

### 1. Modell regulierter Selbstregulierung und Prämissen

Die Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft folgt dem **Prinzip der regulierten Selbstregulierung**. Dies bedeutet zunächst, dass die Betroffenen und diejenigen, die die Wirklichkeit im Unternehmen gestalten, also insbesondere die zuständigen Führungskräfte sowie die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer\*innen, innerhalb des gesetzlichen Rahmens selbst entscheiden und aushandeln, also: selbst regulieren, was im konkreten Fall bei der Festlegung der Gleichstellungsstrategien unter Ausgleich aller Interessen möglich ist.

Das Prinzip der regulativen Selbstregulierung verbindet die Erfahrung, dass die Gleichstellung der Geschlechter durch die maßgebenden Akteur\*innen der Wirtschaft in der Vergangenheit trotz aller gegenteiligen Beteuerungen nicht ernsthaft angestrebt wurde, mit der Erkenntnis, dass angesichts der Unterschiedlichkeit von Unternehmen und Betrieben – und auch der jeweiligen Diskriminierungsstrukturen in den einzelnen Handlungsfeldern – eben diese Akteur\*innen am allerbesten Mittel und Wege finden können, um Diskriminierungsstrukturen abzubauen und eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur herzustellen.

Das der Idee der regulierten Selbstregulierung zugrunde liegende **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, in dem er ihr einen regulativen Rahmen gibt. Die mit der Globalisierung und Digitalisierung zunehmende Schwäche imperativer staatlicher Steuerung wird kompensiert durch eine **indirekte Steuerung**. Der nicht mehr direkt intervenierende Staat trägt nun eine **Gewährleistungsverantwortung**. Er übernimmt dabei zunächst eine moderierende, mediiierende 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, muss Druck ausgeübt werden, damit diese intern wieder zum Laufen gebracht werden.

#### a) Verpflichtung statt Freiwilligkeit

Die Erfahrung belegt, dass die Spitze der Organisation selbst für die **Entwicklung von Gleichstellungsstrategien** und deren Umsetzung und Begleitung im Gleichstellungsmanagement zuständig sein und entsprechend tätig werden muss, unter Beachtung von Mitbestimmungsrechten. Das bedeutet vor allem, dass diejenigen **betrieblichen Akteur\*innen, die die Arbeitsbeziehungen gestalten, in die Verantwortung genommen werden müssen**. Das Konzept einer Selbstregulierung kann nicht nur auf Hoffnung und Vertrauen setzen, dass Arbeitgeber\*innen von sich aus das Veränderungspotenzial ausschöpfen oder dass die Vertragspartner\*innen und Tarif- oder Betriebsparteien sich schon in adäquater Weise einigen werden. Denn beim Arbeitsvertragsverhältnis sind beide Seiten strukturell nicht gleichermaßen sozial durchsetzungsstark. Auch bei kollektiven Verhandlungen und innerhalb der Belegschaften werden nicht alle Interessen im gleichen Umfang Gehör finden; das gilt insbesondere dann, wenn benachteiligte Beschäftigtengruppen von dem Erfolg profitieren sollen. Unstrittig sind Betriebsräte keine geschlechtsneutrale Institution.<sup>48</sup> Der Anteil von **Frauen in Betriebsräten** und ihren Spitzenpositionen ist gering, und dies wird fälschlich nicht auf strukturelle Ursachen zurück-

---

<sup>48</sup> Demir et al., Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat, Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 458, 2021 m.w.N.



geführt, sondern auf individuelle, lebensphasenspezifische Entscheidungen. Die Institutionalisierung einer Gleichstellungspolitik in den Unternehmen in Erfüllung der regulierten Selbstregulierung wird und muss sich daher auch auf die gesamte **Arbeits- und Betriebsratspolitik** auswirken, einschließlich der Arbeitsorganisation des Betriebsrats selbst.

Ein Gleichstellungsgesetz muss differenziert darauf reagieren, in welchem Maße es Vertrauen in die Selbstregulierungskraft der Unternehmen setzen kann. **Auch darf es keinesfalls hinter geltendem Recht zurückbleiben.** Beispielsweise darf es nicht zulassen, dass diskriminierende Entgeltstrukturen, die nach geltendem europäischem wie nationalem Recht rechtswidrig sind, unter dem Hinweis der Selbstregulierung auch nur auf Zeit aufrechterhalten bleiben und Ansprüche von Beschäftigten damit zurückgewiesen oder erschwert werden.

Für eine effektive Umsetzung des Gesetzes bedarf es daher einer **gesetzlichen Regulierung**, die durch die Ausgestaltung der Ansprüche und der Verfahren (**Strukturen und Prozesse**) dafür sorgt, dass es zu einer **angemessenen Selbstregulierung** kommt. Das gilt insbesondere, wenn wegen des Fehlens von Tarifbindung und einer betrieblichen Interessenvertretung das Unternehmen allein zum Handeln verpflichtet ist.

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

**Adressat\*innen und Akteur\*innen des Gesetzes** sind deshalb Unternehmen, die Betriebsparteien und die Tarifvertragsparteien; sie sollen eigenverantwortliche Entscheidungen über geeignete Gleichstellungskonzepte treffen. Diese werden allerdings die Dringlichkeit einer Veränderung unterschiedlich einschätzen, und unterschiedlich dringlich mag es auch in den verschiedenen Handlungsfeldern sein. Besonders bedeutsam für die Festlegung der Verpflichtungen ist der zu erwartende Widerstand gegenüber eben diesen Veränderungen und den mit ihnen einhergehenden Anforderungen. Auch darüber liegen gesicherte Erfahrungswerte vor.

Die Erfahrung zeigt, dass nur die **Unternehmensspitze**<sup>49</sup> Gleichstellung zur Aufgabe und Verpflichtung im Unternehmen machen kann: jeder und jede im eigenen Aufgabenbereich und mit den eigenen Wirkungsmöglichkeiten. Das schließt die Selbstverpflichtung und Vorbildfunktion der Spitze mit ein. Eine wirksame betriebliche Gleichstellungsstrategie, wie sie das Gleichstellungsgesetz zur Handlungspflicht macht, steht und fällt damit, dass alle im Unternehmen die entsprechende Sensibilität und Überzeugung entwickeln und ihr Verhalten am Leitbild einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur ausrichten, allmählich, aber kontinuierlich. Eine wichtige Rolle spielen dabei 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 zumindest grundsätzlich damit identifizieren können. Das ist ein **Entwicklungsprozess**, der nicht erreichbar ist, indem man ihn befiehlt.

Bei einer Verlagerung der Entwicklung von Gleichstellungsstrategien auf der Unternehmensebene spielen die **Tarifvertragsparteien** wie auch die **Betriebsparteien** eine bedeutsame Rolle. Sie sind es, die diese horizontalen Prozesse voranbringen müssen, indem sie die Dringlichkeit der Veränderungen anmahnen und, wenn Verhandlungen nicht zu Ergebnissen führen, mit ihren je eigenen, auch rechtlichen Mitteln durchsetzen. Insofern sieht die Gesetzeskonzeption, in Anlehnung an die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, den rechtlichen Spielraum für Verhandlungslösungen der betrieblichen Partner\*innen und fordert die Tarifvertragsparteien auf, mit ihren Mitteln tätig zu werden. Bezogen auf die Digitalisierung

---

<sup>49</sup> In einer Personengesellschaft sicherlich als Commitment auch ein\*e Mehrheitsgesellschafter\*in mit entsprechender Stärke; ebenso ein\* Mehrheitsaktionär\*in.

gilt, dass digitale Kommunikationssoftware in Unternehmen weder von Beschäftigten noch von Unternehmensleitungen als Ersatz für echte Mitbestimmung und Interessenvertretung angesehen werden darf und letztere vor negativen Netzeffekten (Harrassment, Echokammern, Filterblasen etc.) geschützt werden müssen.

Der mit dieser gesetzlichen Verpflichtung eintretende Aufgabenzuwachs für Betriebsräte kann unmöglich mit der nach geltendem Recht vorgegebenen Größe und den Freistellungsmöglichkeiten erbracht werden. Eine entsprechende gesetzliche Aufstockung ist unverzichtbar; auch die Bildung eines entsprechenden Ausschusses im Betriebsrat würde hilfreich sein.

### c) Passgerechte Lösungen

Das Gesetz muss **flexible Lösungen** ermöglichen, gleichzeitig müssen diese **vorhersehbar, planbar, verlässlich und rechtssicher** sein. Der Gesetzgeber könnte, wie in der Vergangenheit schon im BetrVG, AGG, EntgeltTranspG geschehen, die Unternehmen, die Tarifvertragsparteien und betriebliche Interessenvertretungen erneut verpflichten, Diskriminierungen zu unterlassen und die Gleichstellung der Geschlechter sicherzustellen. Der mangelnde Erfolg dieser Maßnahmen belegt jedoch, dass dies nicht ausreicht. Wie im Einzelnen die Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen herzustellen ist, kann der Gesetzgeber allerdings nicht im Einzelnen vorformulieren und vorschreiben, denn ein Gesetz vermag nicht die Vielfalt betrieblicher Organisationen in den Branchen und Unternehmen wie auch die unterschiedlichen, regelmäßig verdeckten diskriminierenden Strukturen und deren Interdependenzen regelhaft abzubilden. Starre gesetzliche Ansprüche von Beschäftigten, die nicht in die betriebliche Wirklichkeit mit ihren je unterschiedlichen Möglichkeiten und Begrenzungen rückvermittelt werden, greifen gleichzeitig zu weit und zu kurz. Ansprüche hingegen, die darum durch weiche Generalklauseln relativiert werden, geben keine Rechtssicherheit und können schon deshalb und wegen der Individualisierung der Problemlage zu einer Änderung einer benachteiligenden Unternehmenskultur nichts beitragen.

Ein Gleichstellungsgesetz kann allerdings auch nicht an der Erfahrung vorbeigehen, wenn ein selbstregulierender Ansatz eines Gesetzes bereits massiv gescheitert ist. Entsprechend werden auf der Basis einer solchen empirisch gesicherten Kenntnis Handlungsfreiräume der Unternehmen verengt, die gesetzliche Regulierung geschärft. Mit der **Festlegung von Handlungspflichten** wird die staatliche Gewährleistungsverantwortung für die Geschlechtergleichstellung umgesetzt und eine am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit orientierte, effektive Gleichstellungspolitik befördert. Angesichts des bestehenden tatsächlichen Gleichstellungsdefizits und der Maxime des Bundesverfassungsgerichts, effektive Regelungen zu schaffen, kann auf diese rechtliche Ausgestaltung nicht verzichtet werden.

## 2. Konkrete Handlungspflichten

### a) Handlungsfelder

Im Mittelpunkt der **Durchsetzungsstrategie**, die auf regulierte Selbstregulierung setzt, stehen konkrete, passgenaue Gleichstellungsmaßnahmen, die die unternehmens- und betriebspezifischen Gleichstellungsdefizite beseitigen sollen.

Die Unternehmen sind verpflichtet, bindende Gleichstellungsstrategien auf der Grundlage der gesetzlich vorgegebenen Handlungsmaßnahmen zu entwickeln, die sich sodann in einzelnen Entscheidungen positiv niederschlagen. Dazu haben sie durch alle Handlungsfelder hindurch **Ziele für einen Zeitraum von 3 Jahren festzusetzen** sowie plausibel und konkret darzulegen, wie, mit welchen Mitteln, durch wen und wann die Handlungsziele erreicht werden

sollen. Dabei müssen die Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern aufgezeigt und Verantwortungen und Zuständigkeiten klar benannt werden. Erforderlich auch im Hinblick auf Kontrolle und Transparenz ist es, dass **Etappenziele** und der Zeitpunkt für ihre Erreichung formuliert werden. 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.

Den Unternehmen steht es grundsätzlich frei, wie sie in der Umsetzung voranschreiten. Allerdings kann es z.B. notwendig werden, **bestimmte Diskriminierungsstrukturen bevorzugt aufzugreifen**, weil die Beseitigung von Mängeln, die z.B. Arbeitszeit oder Entgelt betreffen, faktisch und rechtlich keinen Aufschub erlaubt. Dies entbindet nicht von der Pflicht, die Bearbeitung der anderen Handlungsfelder im Rahmen der Strategie hinreichend konkret zu planen und festzulegen. Jedenfalls können finanzielle, zeitliche oder sonstige Umsetzungshürden keine Entschuldigungs- und Rechtfertigungsgründe für ein Untätigbleiben sein. Auch entgegenstehende Tarifverträge rechtfertigen nicht den Verzicht auf eine wirkungsvolle Gleichstellungsstrategie. In diesem Fall müssen die Beteiligten im Unternehmen die Tarifparteien einschalten mit der Forderung, entweder diskriminierungsfreie Tarifregelungen zu vereinbaren oder dem Unternehmen insoweit ein Abweichen vom Tarifvertrag zu gestatten.

Zudem müssen für die Festsetzung der 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 und Gleichstellungsbeauftragte 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 (dazu unter A. IV. 3.). Die Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen erfordert **Gleichstellungssensibilität**, -bewusstsein und -kompetenz, die durch entsprechende **Schulungen** hergestellt und begleitet werden sollten.

Die hier vorgestellte Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes benennt vor dem Hintergrund der nach wie vor bestehenden Ungleichheitslagen folgende **Handlungsfelder**:

#### *aa) Personalstruktur und Personalentwicklung*

Dieses Handlungsfeld erfasst: Personalauswahl bei der Einstellung und beim beruflichen Aufstieg; Stellenausschreibungen/Personalgewinnung; Bewerbungsprozesse; betriebliche Verfahren zur Beurteilung von Leistungen; Ausgestaltung der Arbeitsverträge; Beschäftigungen unter prekären Bedingungen und Möglichkeiten für Übergänge aus befristeter oder in anderer Weise prekärer Beschäftigungsformen; Einsatz von Nicht-Arbeitnehmer\*innen; Bekämpfung und Umgang mit sexueller Belästigung; diskriminierungsfreier Zugang und Ausgestaltung der Technik; Instanzen für die Überprüfung von Algorithmen und Künstlicher Intelligenz; Bewertung von Potenzialen und Kompetenzen; betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung; Ausbildung; Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung; Führungskräftequalifizierung; Mentoringprogramme; Monitoring; Entlassungsbedingungen.

### *bb) Entgelt*

Dieses Handlungsfeld erfasst: tarifliche und betriebliche Entgeltsysteme und Entgeltpraxis; Förderung von Transparenz in Entgeltstrukturen; Verfahren der Leistungsmessung und Arbeitsbewertung; Tarifbindung und Entgelte; Gestaltungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung.

### *cc) Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz*

Dieses Handlungsfeld erfasst: Arbeitsgestaltung, betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz; physische und psychische Arbeitsbelastungen durch Art der Tätigkeiten, Arbeitsumgebung; Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen und Präventionsmaßnahmen; Mutterchutz; Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung; Arbeitsgestaltung für perspektivreiche Zuschnitte der Arbeitsplätze, Aufgaben und Tätigkeiten; Aufmerksamkeit für Veränderungen aufgrund der Digitalisierung.

### *dd) Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche*

Dieses Handlungsfeld erfasst: Erwerbsarbeitszeiten im Hinblick auf Sorgearbeit; Arbeitszeit und -ort als Thema zur Abstimmung der Lebensbereiche; Transformation betrieblicher Arbeitszeitmodelle und -bedingungen; Verteilung der Arbeitsvolumina auf die Geschlechter; Arbeitszeitinteressen und -wünsche der Beschäftigten; Bedingungen für die Verminderung und die Erhöhung der Arbeitszeit; Beurlaubungsregelungen; Zeit für Qualifizierung und Weiterbildung.

## **b) Betriebliche Stufen der regulierten Selbstregulierung**

In allen Handlungsfeldern gibt es Handlungsbedarf, wobei die zu ergreifenden Maßnahmen durchaus sehr unterschiedlich aussehen können und müssen. Ausgehend von dem Konzept regulierter Selbstregulierung erfolgt die Umsetzung jedoch stets in folgenden **Stufen: Bestandsaufnahme, Analyse der Erfassungsdaten, Festlegung der Gleichstellungsstrategie und Umsetzungsphase**, jeweils begleitet durch ein internes Monitoring, Berichtspflichten an externe Institutionen zur Ermöglichung von Überprüfung und positiven wie negativen Maßnahmen. Als Methode liefert Gender Mainstreaming, wie die EU sie in ihren Beschäftigungspolitischen Leitlinien verdeutlicht hat, nunmehr erweitert um die intersektionale Perspektive, hierzu den wirksamen Ansatz: Die Geschlechterperspektive ist von Anfang an und auf jeder Stufe des Prozesses einzunehmen, von der Formulierung der Analysefragen und der Prioritätensetzung über die Festlegung der Ziele bis hin zu den Umsetzungsmaßnahmen.

### *aa) Bestandsaufnahme*

Das Konzept regulierter Selbstregulierung nimmt die Unternehmen in die Pflicht, eigenverantwortlich eventuell vorhandene diskriminierende Strukturen zu ermitteln. Daher sind Mechanismen auszubauen, um strukturelle Ungleichheit zu erfassen und Defizite im Erkennen von struktureller Diskriminierung zu bekämpfen. Insbesondere sind die Bedingungen für eine intersektionale Datenanalyse zu beachten (dazu A. III. 2.).

Grundlage ist immer eine jährlich fortzuschreibende **statistische Bestandsaufnahme** der Beschäftigtenstruktur, die gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Gleichstellungsbeauftragten durchzuführen ist, soweit diese vorhanden sind. Um die Entwicklung deutlich zu machen, müssen sich die Daten **auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre** beziehen. Die Bestandsaufnahme dient dem Unternehmen dazu, diejenigen Basisinformationen zu gewinnen, die notwendig sind, um sich Klarheit über bestehende Gleichstellungsdefizite innerhalb

des Unternehmens zu verschaffen. Die Daten bilden darüber hinaus die Grundlage für die Entwicklung, das Controlling und die Zielanpassung eines effektiven betrieblichen Gleichstellungsmanagements. Denn wenn Gleichstellungskonzepte praktisch umgesetzt werden, muss die im Zeitverlauf wiederholte Bestandsaufnahme die eingetretenen Veränderungen im Hinblick auf durchgeführte Gleichstellungsmaßnahmen benennen und bewerten.

### *(1) Erfassungsdaten*

Für die Bestandsaufnahme werden **Daten** über die **Anzahl der Beschäftigten** erhoben, differenziert jeweils nach den Geschlechtern in den verschiedenen **Beschäftigungsbereichen, Tätigkeiten, Funktionen und Verantwortungsstufen** innerhalb der Unternehmenshierarchie, sowie ihren jeweiligen **Arbeitszeitvolumina**, ihrer Zuordnung in das betriebliche **Entgeltsystem** und die Verdienste aufgeschlüsselt nach Geschlecht für gleiche und gleichwertige Tätigkeiten. Des Weiteren ist der Anteil von **Frauen auf allen Führungsebenen** zu ermitteln sowie die **arbeitsvertraglichen Bedingungen**, unter denen die Beschäftigten tätig sind. Zu erfassen sind auch die **Auszubildenden**, getrennt nach den Geschlechtern, in den verschiedenen Ausbildungsberufen. An die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind bedeutsame Rechtsfolgen geknüpft. Das erfordert, die Art und Weise der Bestandsaufnahme nicht dem Belieben der Unternehmen zu überlassen. Wie im Unternehmensrecht üblich, werden **gesetzliche Anforderungen** formuliert, die für alle vergleichbaren Unternehmen gelten. Die betriebliche Interessenvertretung ist immer zu beteiligen.

### *(2) Digitale zertifizierte Verfahren*

Der **Digitalisierungsprozess** in den Unternehmen kann, wie oben ausgeführt, hier fruchtbar gemacht werden. Ein **digitales und geschlechter- und intersektional sensibles Instrumentarium** ist geeignet, die Strukturen von Ungleichheit in den Betrieben abzubilden und in ihrem Ausmaß zu erfassen. Es liefert die Grundlagen für eine **datengestützte Gleichstellungsberichterstattung**, die Entwicklung von gleichstellungspolitischen **Leitindikatoren** und **Zielvorgaben**. Damit herrschende Geschlechterverhältnisse und stereotype Ausgrenzungs- und Benachteiligungsstrukturen in den Betrieben sichtbar werden und nicht durch Algorithmen verschleiert werden, ist es unabdingbar, dass nur solche digitalen Tools für die Bestandsaufnahme verwendet werden dürfen, die unter Heranziehung eines soziotechnischen Ansatzes entwickelt worden sind. Das bedeutet konkret, dass nicht nur Datenerfassungen und Datenauswertungen, sondern auch, dass die **Datenauswertungskriterien** und Problemstellungen für **algorithmische Datenaufbereitungen** geschlechterkompetent und frei von geschlechterstereotypen Vorentscheidungen sein müssen. Auch die datenschutzrechtliche Ausgestaltung muss die besondere Vulnerabilität diskriminierungsgefährdeter Personen berücksichtigen. Für die Bestandsaufnahme sind daher ausschließlich **zertifizierte Verfahren** zugelassen, die frei von Diskriminierung sind und sicherstellen, dass alle rechtlichen Vorgaben eingehalten werden. Hier sind staatliche Aktivitäten gefragt, auch um die in der digitalisierungsbezogenen Arbeitsforschung aus Geschlechterperspektive bestehenden Lücken zu schließen,<sup>50</sup> damit effektive digitale und zertifizierbare Instrumente für die Bestandsaufnahme zur Verfügung gestellt werden können. Alternativ sind von staatlicher Seite Zertifizierungsverfahren und -kriterien aufzustellen, anhand derer sich private Software überprüfen lässt.

Dabei ist darauf zu achten, dass die für die Verwendung zertifizierten Systeme zur Bestandsaufnahme angemessen sind für die verfügbaren Kapazitäten der Unternehmen, etwa per Schnittstellen kompatibel zu herkömmlichen Personalverwaltungsprogrammen ausgestaltet werden.

### *(3) Durchführung*

Es kommt auf die konkreten Gegebenheiten im Unternehmen an, ob es genügt, die statistische Bestandsaufnahme im Gesamtunternehmen durchzuführen, oder ob es notwendig ist, dies zusätzlich getrennt in den einzelnen Standorten und Betrieben des Unternehmens zu erheben.

---

<sup>50</sup> Vgl. Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 80.

Die **Zuständigkeit** für die Bestandsaufnahme muss im Unternehmen unter den Kriterien Kompetenz und Zweckmäßigkeit festgelegt werden. Das kann die Personalabteilung sein oder einzelne Personen, ggfs. ergänzt durch einen Arbeitskreis und Gleichstellungsbeauftragten. Bei größeren Unternehmen kommt z.B. auch eine Koordinierungsstelle für das Gleichstellungsmanagement in Betracht, ggfs. mit einem angeschlossenen Gremium. Bei Unternehmen, deren Ressourcen dies nicht erlauben, sollten sachverständige Personen hinzugezogen werden. In einigen Konstellationen ist dies auch zwingend vorzusehen, um den erstrebten Erfolg zu gewährleisten.

Die Bestandsaufnahme ist **jährlich zu wiederholen**, wobei die Zeitabstände für kleine Unternehmen länger sein können. Die zweite und jede nachfolgende Bestandsaufnahme wird, wenn die gesetzlichen Verpflichtungen effektiv umgesetzt worden sind, anders aussehen als die vorangegangenen; auf jeden Fall werden sie einfacher sein, weil die Aktualisierung der Daten gegenüber der Erhebung beim ersten Mal einen geringeren Ressourceneinsatz benötigt.

#### *(4) Analyse der Erfassungsdaten*

Der nächste Schritt besteht in der Analyse der Daten. **Anknüpfungspunkt ist dabei das Geschlechterverhältnis**, da Verwirklichungschancen nur an einer möglichst gleichmäßigen Beteiligung und Betroffenheit der Geschlechter in allen Bereichen gemessen werden können.

Eine gleichmäßige Beteiligung liegt (für Unternehmen außerhalb der „Frauenbranchen“) nach dieser Gesetzeskonzeption dann vor, wenn 1. entweder im Unternehmen und/oder seinen Betrieben die Geschlechterrelationen bei den Beschäftigten überall im Bereich 40:60 liegt und der Durchschnittsverdienst der Frauen und nichtbinären Personen mindestens genauso hoch ist wie das der Männer, oder 2. wenn die Geschlechter in allen Entgeltgruppen sowie auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie zu mindestens 40 % vertreten sind, und 3. die Analyse der Arbeitszeiten belegt, dass die durchschnittlichen Arbeitszeiten der Geschlechter auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie nicht mehr als 10% voneinander abweichen.

Ergibt die Bestandsaufnahme ein **unausgeglichenes Geschlechterverhältnis** in den erfragten Kategorien, so gilt dies als **Indiz für Diskriminierungsstrukturen** im Unternehmen. Diese Einordnung beruht nicht auf der Vorstellung, dass es in der Welt erst dann geschlechtergerecht zugeht, wenn allüberall und zu jedem Zeitpunkt die Geschlechter hälftig vertreten sind. Falls es in einer schönen Zukunft gelungen sein wird, das Machtverhältnis des einen, männlichen Geschlechts über die anderen Geschlechter zu beseitigen und so alle sich unabhängig von ihrem Geschlecht selbst verwirklichen können, kann es durchaus sein, dass in der Umsetzung dieser Selbstverwirklichung hier und da mengenmäßig „unausgeglichene Geschlechterverhältnisse“ auftreten, wobei wohl darauf geachtet werden sollte, dass immer mindestens eine „kritische Masse“ des geringer vertretenen Geschlechts vorhanden ist. Aber bis dahin gibt es keine Veranlassung zu vermuten, dass verschobene Geschlechterverhältnisse darauf beruhen, dass Frauen und nichtbinäre Personen frei ihre Verwirklichungschancen genutzt haben, jene Menschen, die vielmehr immer und immer wieder auf benachteiligende Strukturen und Entscheidungen getroffen sind und treffen.

Eine **Überrepräsentanz von Frauen** muss differenziert bewertet werden. Wenn ein Unternehmen in einer „Frauenbranche“ tätig ist, beruht die Überrepräsentanz von Frauen auf der horizontalen Arbeitsmarktsegregation, die selbst Voraussetzung und Folge von Diskriminierung ist. Sie kann aber nicht allein betriebswirtschaftlich auf Unternehmensebene entscheidend verändert werden. 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 Diskriminierung und zwar der Frauen und nicht etwa eine Benachteiligung von Männern.

In der **Analyse** sind die **Gründe für das unausgeglichene Geschlechterverhältnis** zu hinterfragen. Dazu müssen die einzelnen Handlungsfelder zunächst getrennt analysiert werden. Allerdings hängen sie inhaltlich eng zusammen, und es ist keineswegs so, dass die Beseitigung benachteiligender Strukturen in einem Handlungsfeld genau auch in diesem anfällt. So kann beispielsweise ein geringer Frauenanteil

bei bestimmten Beschäftigungspositionen einem nicht geschlechtergerechten Vorgehen bei der Personalrekrutierung geschuldet sein, möglicherweise aber liegt die Ursache in den Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitregimen. Die Gründe für die Benachteiligung von Frauen und nichtbinären Personen müssen soweit analysiert werden, wie es für die zukünftigen Gleichstellungsmaßnahmen nötig ist. Diese Pflicht ist insbesondere für größere Unternehmen bedeutsam, weil hier von einer komplexen, nicht einfach zu durchschauenden, auch intransparenten Verschränkung der Handlungsfelder auszugehen ist.

### *bb) Aufstellung der Strategie und Verbindlichkeit*

Auf der Grundlage der Analysen haben die Unternehmen **betriebspezifische Gleichstellungsstrategien** zu entwickeln, die plausibel darlegen, wie, mit welchen Mitteln, durch wen und wann die Handlungsziele erreicht werden sollen. Dabei müssen die Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern aufgezeigt werden. Nicht alle gesetzlichen Zielvorgaben können auch bei starkem Bemühen innerhalb des Prüfungszeitraums von 3 Jahren erreicht werden, denn es können Faktoren bedeutsam sein, auf die das Unternehmen keinen oder nur einen geringen Einfluss hat, beispielsweise auf geringe Personalfuktuation. Die Anforderungen des Gesetzes werden daher auch dann erfüllt, wenn **realistische, aber auch ambitionierte Etappenziele** auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur festgelegt werden. Erforderlich ist im Hinblick auf **Kontrolle und Transparenz**, dass die Gründe für Etappenziele und der Zeitpunkt für ihre Erreichung offengelegt werden. Sie müssen auf belegten Daten und Fakten beruhen. Die betriebliche Interessenvertretung, genauso wie Gleichstellungsbeauftragte sind, falls vorhanden, zu beteiligen.

Auch **Betriebsräte** müssen für sich selbst – **in eigener Verantwortung – Gleichstellungsstrategien entwickeln**, also nicht nur in Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte für das Unternehmen, sondern auch, um ihre eigene Verfasstheit, ihre Verfahrensweisen, ihre Schwerpunktsetzungen und Festlegungen von Verantwortlichkeiten in Bezug auf Geschlechterungleichheiten kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren. Das betrifft z. B. die zeitliche Lage von Sitzungen, hohe Anforderungen an zeitliche Verfügbarkeit und Mobilität, und schließlich auch die Rahmenbedingungen wie z. B. Kinderbetreuungseinrichtungen. Denn für Frauen bedeutet Betriebsratsarbeit oft Dreifachbelastung, sie ist nicht oder nur schwer mit Sorgeverpflichtungen zu vereinbaren. Das immer noch weit verbreitete Überwiegen von traditionellen Geschlechterarrangements bei Betriebsräten<sup>51</sup> macht es schwer, Sensibilität für die diskriminierenden Strukturen im eigenen Gremium und Abhilfemöglichkeiten zu entwickeln. Beratung und Unterstützung auch und gerade durch Gewerkschaften können dazu beitragen, über die gesetzlich garantierte Mindestbeteiligung von Frauen in der betrieblichen Interessenvertretung hinaus eine veränderte Betriebsratskultur zu schaffen, die auf Teamarbeit setzt, auf offene und transparente Diskussionen und schließlich auf Mentoring, mit dem Ziel, mehr Frauen für die Mitarbeit bei der Formulierung der Gleichstellungspolitik des Unternehmens zu gewinnen und dabei auch Spitzenpositionen zu übernehmen. So kann es gelingen, dass das anspruchsvolle Tagesgeschäft der Betriebsräte: Arbeitszeitgestaltung, Beschäftigungssicherung, Mitgestaltung von Transformations- und Digitalisierungsprozessen nicht mehr wie bisher als geschlechtsneutral gesehen wird, sondern immer auch als Geschlechterpolitik.<sup>52</sup>

### *cc) Umsetzungsphase*

Die Gleichstellungsstrategien und Gleichstellungsmaßnahmen werden erst dann Realität, wenn sie auch umgesetzt werden. Voraussetzung für ihre Effektivität ist es daher, dass die gleichstellungsrelevanten Handlungspflichten genauso durch **Gender Compliance Management** sichergestellt werden wie die Einhaltung etwa von Umweltrecht, Wettbewerbsrecht, Datenschutz, Bilanz- und Steuerrecht. Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung, dass Gleichstellungsmaßnahmen ständig einem internen Monitoring/Controlling unterzogen werden. Dieser Prozess der Evaluation und des „**Gender**

<sup>51</sup> Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat, Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 458, 2021 m.w.N.

<sup>52</sup> Mit vielen Fallbeispielen bei *Demir et al.*, Fn. 51.

**Controlling**“ ist die Grundlage für immer wieder einzelne Schritte zur Veränderung der Gleichstellungsmaßnahmen. Auch hier ist es angezeigt, im Anschluss an zertifizierte digitale Verfahren der Bestandsaufnahme **äquivalente digitale Verfahren** zu entwickeln und bereit zu stellen, die geeignet sind, die Umsetzungsphase zu erfassen und zu analysieren. Die diskriminierungs- und datenschutzrechtlichen Anforderungen sind identisch. Ob dies durch Integration der Handlungspflichten des Gleichstellungsgesetzes in ein vorhandenes allgemeines Compliance Management System zu realisieren ist oder neue Funktionen und Regelungen notwendig sind, muss unternehmensbezogen geprüft und entschieden werden.

Im Hinblick auf **systematisch diskriminierende Verhaltensweisen, sexuelle Belästigung, Mobbing** etc. sind klare Ansagen und konkrete Handlungsanweisungen zwingend erforderlich, einschließlich Sanktionen für den betrieblichen Umgang mit solchem Verhalten.

In die Steuerung der Umsetzung wie auch die innerbetriebliche (Selbst)Kontrolle müssen die innerbetrieblichen Akteur\*innen eingebunden werden. Das sind, soweit vorhanden, die Betriebsräte, die **Gleichstellungs- oder Diversity- oder Vielfaltsbeauftragten**. Gegebenenfalls sollten solche Funktionen eingerichtet werden. Hilfreich wäre auch die Einrichtung eines Arbeitskreises oder Ausschusses für die Gleichstellungsstrategie, denn ein betriebliches, im Querschnitt der Unternehmensbereiche besetztes Gremium kann bedeutungsvolle Erkenntnisse beitragen. Digitalisierte Verfahren dürfen diese Beteiligung nicht ersetzen, sondern müssen im Gegenteil durch hinreichende Beteiligung und Transparenz überprüfbar sein.

Die Aufgabe „Geschlechtergerechtigkeit“ und Erfüllung des Gleichstellungsgesetzes im Unternehmen zu verankern und die Umsetzung der Handlungspflichten zu sichern, könnte beispielsweise in folgender Weise vorangebracht werden:

- Explizite und transparente Übernahme von **Verantwortung und Rechenschaftspflicht** durch ein Mitglied des **Vorstands** oder der Geschäftsführung, bzw. im kleinen oder mittleren Unternehmen durch die/den Einzelunternehmer\*in oder ihren/seinen Stellvertreter\*in;
- Funktion einer **Gleichstellungsbeauftragten** oder Gleichstellungs-Organisationseinheit mit effektiven Kompetenzen (z.B. direkter Zugang zur Unternehmensspitze und zu relevanten Gremien einschließlich des Betriebsrates) und den erforderlichen Ressourcen (z.B. personelle Ausstattung); in KMU als Erweiterung der Aufgaben des/der Personalzuständigen;
- Bei Vorhandensein oder Schaffung der Funktion einer/eines **Diversity-/Vielfalts-Beauftragten** ausdrückliche Konkretisierung des Stellenwerts von Geschlechtergleichstellung im Diversity-Kontext;
- Einrichtung übergreifender Gremien (z.B. **Gleichstellungsausschuss**), mit Beteiligung des Betriebsrates; in KMU z.B. Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die hierarchie- und/oder bereichsübergreifend besetzt ist;
- Schaffung einer internen **Gleichstellungsplattform** für die interne digitale Kommunikation und Sensibilisierung für Gleichstellungsthemen - eine auch in KMU flexibel realisierbare Möglichkeit;
- Etablierung interner **Anlauf- und Beschwerdestelle** für Beschäftigte, die von Diskriminierung, insbesondere wegen des Geschlechts betroffen sind: im Zusammenhang mit Personalmaßnahmen, im Hinblick auf ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsbelastungen, Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation) sowie auf das Verhalten bei Führung und Zusammenarbeit; in KMU wird eine Persönlichkeit zu suchen und zu beauftragen sein, die von den Beschäftigten als Vertrauensperson mit persönlicher Integrität anerkannt wird.
- Hinzuziehen **externer sachverständiger Personen** für bestimmte Handlungsfelder und Aufgabenstellungen.



- **Unternehmensgrundsätze** und Regeln im Hinblick auf geschlechtergerechtes Führungsverhalten, Teamarbeit und Konfliktmanagement, Vorgehensweise bei sexueller Belästigung und anderen Formen sexistischer Umgangsweisen; Unternehmensgrundsätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie; Überprüfbarkeit, Beteiligung und Transparenz des Einsatzes von (digitalen) Instrumenten wie Audits.
- Bindung der Nutzung digitaler Tools an bestimmte Voraussetzungen. Ein „**Algorithmic Responsibility Codex**“ schreibt die Nutzungs- und Verantwortungskriterien fest, um im Sinne einer „**Digital Responsibility**“ diskriminierungsrechtlich relevante Auswirkungen des Einsatzes digitaler Tools im Blick zu behalten.

**Gender Compliance Management** kann so weit gefasst werden, dass auch die Außendarstellung der Unternehmenskultur im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit dazu gehört: als Bekenntnis,<sup>53</sup> vor allem aber durch Verbreitung tatsächlich erreichter Veränderungen. Das trägt zur Selbstbindung und Vermeidung von Rückschritten bei. Die Instrumente sind vielfältig: auf der Webseite des Unternehmens, in der Kommunikationswelt der Social Media; im Rahmen von Imagemaßnahmen wie z.B. Sponsoring, Social Day für Unternehmen, bei Teilnahme an Wettbewerben wie Better Workplace, Charta der Vielfalt usw.; beim Sponsoring, Girl's Day und Social Day. Vieles davon ist auch für KMU umsetzbar.

### c) Differenzierung für Kleinunternehmen

Die Relevanz aller Handlungsfelder für eine Gleichstellungspolitik im Unternehmen besteht unabhängig von der Beschäftigtenzahl; jedoch kommen in kleinen Unternehmen im Verlauf eines Jahres nur sehr geringe Zahlen von Personalentscheidungen und Einzelfälle der Überprüfung von Entgeltgleichheit oder von Arbeitsbedingungen (Arbeitsorganisation, Arbeitsbelastungen, Arbeitszeitwünsche) vor.

Jedoch ist auch für **kleine Unternehmen mit geringen Beschäftigtenzahlen** eine systematische Feststellung des Ist-Zustandes notwendig, möglich und von Vorteil. Dafür müssen vereinfachte und weniger umfangreiche digitale Tools (Checklisten) zur Verfügung gestellt werden. Die ADS oder eine vom Staat beauftragte Institution sollte als Zertifizierungsstelle **KMU-geeignete Instrumente** bewerten und zur Verfügung stellen. Hilfreich kann auch ein spezielles Web-Portal sein, mit dem niedrigschwellige Checklisten und Handlungshilfen bereitgestellt werden, oder ein regional organisiertes Betreuungsnetzwerk für Dienstleistungen, die KMU helfen können, die Handlungspflichten des Gleichstellungsgesetzes abzuarbeiten.<sup>54</sup>

Eine Verpflichtung zur Aufstellung von Gleichstellungsplänen mit periodenbezogenen Etappenzielen und einem ausgearbeiteten Instrumentenkasten für alle oder für prioritäre Handlungsfelder wird in KMU i.d.R. schwer zu erfüllen oder unverhältnismäßig sein. Jedoch kann verlangt werden, dass die **Entscheidungsprozesse und Kriterien transparent** gemacht werden. Eine **Selbstverpflichtung** sollte festgelegt und kommuniziert werden (intern, extern), die den Willen der Unternehmensführung artikuliert, in jedem Einzelfall auch zu prüfen, wie die Situation für die einzelne Beschäftigte geschlechtergerecht verbessert werden kann. Zur Verdeutlichung des Gewollten sollte mindestens ein konkretes Beispiel genannt werden.

## 3. Durchsetzung der gesetzlichen Handlungspflichten

Die Aufstellung der Gleichstellungsstrategie sowie deren Umsetzung sind verbindlich. Nach dem Modell der regulierten Selbstregulierung hat der Staat die Selbstregulierung durch einen regulativen Rahmen zu sichern. Dies setzt eine **starke und mehrdimensionale Durchsetzungsebene** voraus, die in unterschiedlichen Phasen der Selbstregulierung ansetzt, also nicht erst nachträglich repressiv, auch nicht ausschließlich intervenierend, sondern vor allem präventiv und begleitend wirkt.

<sup>53</sup> Mit eindeutiger Aussage „Geschlechtergerechtigkeit/-gleichstellung“, nicht nur „Familie“ oder „Vielfalt“.

<sup>54</sup> Vergleichbar dem KM-Pilotprojekt „Zentrumsmodell“, welches die Einführung eines Betreuungsnetzwerkes in Ostwestfalen-Lippe zur Vermittlung von betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Dienstleistungen an Kleinbetriebe beinhaltet (<https://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/zentrumsmodell/index.jsp>).

Die größte Herausforderung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft besteht darin, die Unternehmen dazu zu bringen, die (selbst) formulierten verbindlichen Handlungsverpflichtungen umzusetzen und das mit dem Gesetz angestrebte Ziel einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur zu erreichen.

Ein solches Regelungsmodell regulierter Selbstregulierung findet nicht nur Regelungsvorbilder in ähnlich angelegten Gesetzesvorhaben wie dem bisher als Referentenentwurf des BMAS vorliegenden Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten oder auch dem Regelungsmechanismus des Netzwerkdurchsetzungsgesetzes. Ganz konkret zeigen die Regelungsvorstöße anderer Länder zur Gleichstellung in der Privatwirtschaft, wie diese effektiv gesichert werden kann. Die Verspätung der Bundesrepublik bei der Durchsetzung der Gleichstellung im Erwerbsleben hat nur einen einzigen Vorteil: wir können in der Gleichstellungspolitik **von anderen Ländern lernen**, die auf diesem Weg weiter sind als wir. Im Internet findet sich leicht zugänglich eine Zusammenstellung der Maßnahmen, die in anderen Ländern – fokussiert auf Equal Pay, aber nicht nur Entgeltgleichheit betreffend – verbindlich gemacht worden sind.<sup>55</sup> Nicht alle der in den anderen Staaten vorgesehenen Mittel zur Durchsetzung der Handlungsverpflichtungen haben sich als erfolgreich erwiesen. Das **Prinzip Blame and shame** ist in Großbritannien weitestgehend gescheitert<sup>56</sup> und ebenso ist es in der Bundesrepublik dem Gesetz für die Besetzung von Vorstandspositionen ergangen, wie Untersuchungen bestätigt haben.<sup>57</sup> Scham setzt die Wahrnehmung von Unrecht voraus; diese fehlt in den meisten Unternehmen. Erfolgsversprechender scheinen dagegen Berichtspflichten mit Zertifizierungswirkung, an

---

<sup>55</sup> Fair Pay Innovation Lab (<https://www.fpi-lab.org/fair-pay-around-the-world/>) weist aus: **Frankreich**: Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten sind verpflichtet, jährlich sämtliche Kennzahlen zu veröffentlichen, die die unternehmensinternen Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen betreffen. Die Indikatoren lassen sich fünf Kriterien zuordnen: Entgeltunterschiede, Gehaltserhöhungen, Beförderungsmöglichkeiten, Rückkehr aus der Elternzeit und der Anteil von Frauen an den zehn bestbezahlten Positionen im Unternehmen. Jedem dieser fünf Kriterien wird ein Punktwert zugewiesen, maximal kann ein Wert von 100 Punkten erreicht werden. Fällt die Leistung eines Unternehmens unter 75 Punkte, können Bußgelder von bis zu 1% des gesamten Gehaltsvolumens verhängt werden. **Norwegen**: „Gender Equality and Prohibition of Discrimination Act“ von 1979 ist die gesetzliche Grundlage für Entgeltgleichheit. Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten sind aufgefordert, faire Bezahlung und Entgelttransparenz umzusetzen und jährlich über den Stand der Gleichstellung zu berichten, im privaten wie im öffentlichen Sektor. Tauchen Hürden auf, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um den Gleichstellungskurs zu korrigieren. **Island**: Nach dem Vorbild der ISO-Normen 9001 und 14001 bildet der Standard die Grundlage für ein branchenübergreifendes Audit- und Zertifizierungssystem, das für alle Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten verpflichtend ist. Unternehmen, die diesen Pflichten nicht nachkommen, müssen für jeden Tag, den sie nicht zertifiziert sind, eine Strafe zahlen. Unternehmen, die sich unfair verhalten, bekommen dies also finanziell zu spüren, während belohnt wird, wer nachweist, fair zu bezahlen. **Großbritannien**: Der Act enthält auch zwei Bestimmungen, die vorsehen, dass private, gemeinnützige sowie öffentliche Unternehmen und Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten in England, Wales und Schottland Daten über ihre geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede veröffentlichen müssen. Die errechneten Daten müssen beglaubigt werden, und werden zusammen mit einer Erklärung über die Ursachen sowie einer Schilderung von geeigneten Maßnahmen veröffentlicht, die das Unternehmen ergreifen will, um die Lohnlücke zu schließen. **Kanada**: In Zukunft sollen kanadische Unternehmen den unternehmensinternen Gender Pay Gap berechnen und in einem eigens geschaffenen Webportal für alle einsehbar veröffentlichen. So soll für Transparenz gesorgt und die Aufmerksamkeit für die Lohnlücke geschärft werden. In Ontario, der zweitgrößten Provinz des Landes, ist schon seit 1990 ein Lohngerechtigkeitsgesetz in Kraft: Der sogenannte „Pay Equity Act“ verpflichtet Unternehmen ab zehn Beschäftigten dazu, sämtliche Stellen neutral zu bewerten und gleichwertige Tätigkeiten auch gleich zu bezahlen. Eine Kommission ist für die Umsetzung zuständig. Diese darf als Schiedsinstanz im Streitfall schlichten und Strafen verhängen, wenn die gesetzlichen Vorgaben nicht eingehalten werden. Unternehmen sind ab einer Anzahl von zehn Beschäftigten dazu verpflichtet, Entgeltunterschiede festzustellen, zu schließen, jährlich Bericht zu erstatten sowie die Stellenbewertungen zu vergleichen. Alle fünf Jahre wird der Plan neu überprüft. Ein Entgeltgleichheits-Komitee („Pay Equity Committee“) begleitet, unterstützt von Sozialpartnern, den Prozess. Bei einer Unternehmensgröße von 50 bis zu 99 Beschäftigten ist ein solches Komitee eine Empfehlung, ab 100 Beschäftigten muss es eines geben. Die Kosten für das Prozedere müssen die Unternehmen selbst tragen. **Neuseeland**: Hier müssen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten über die internen Lohnunterschiede und die Verteilung von Frauen und Männern auf den verschiedenen Hierarchieebenen berichten; eine unabhängige „Equal Pay“-Kommission soll über die Einhaltung der Transparenzpflichten und die Umsetzung von gleicher Bezahlung in den Unternehmen wachen.

<sup>56</sup> Zu Großbritannien: *Minderjahn*, Die Frauenzielgrößen des GgTFMF. Von der legislativen Regelungstechnik, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Problemen der Rechtsanwendung und ihrer Umsetzung in der Praxis, 2019, S. 302 ff.

<sup>57</sup> So Fn. 7, S. 72 ff.

die also weitere Folgen wie Sanktionen aber auch Privilegien geknüpft werden und die durch besondere handlungsstarke Institutionen kontrolliert werden. Die hier vorgestellte Gesetzeskonzeption verlangt deshalb nicht nur das Sichtbarmachen von Gleichstellungsdefiziten und den Gleichstellungsstrategien der Unternehmen, sondern geht, wie von anderen Ländern und in anderen Bereichen der Selbstregulierung vorgemacht, darüber hinaus. Die Durchsetzung muss mehrdimensional angelegt sein.

Die Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft will allerdings nicht festlegen, welche Durchsetzungsmechanismen im Einzelnen institutionalisiert und in gesellschaftsrechtlichen Regelungen umgesetzt werden müssen. Die nachfolgenden Darstellungen zeigen das durch regulierte Selbstregulierung eröffnete mehrdimensionale Handlungsspektrum auf, das bei entsprechendem politischem Willen genutzt werden sollte.

## a) Durchsetzungsmechanismen und -akteure

### aa) Individualrechtliche Durchsetzung

Zur Unterstützung der kollektiven und institutionellen Durchsetzungsmechanismen ist der **individuelle Rechtsanspruch für Betroffene** in Bezug auf Verletzungen der Gleichstellungspflichten zu schärfen. Flankiert werden muss ein solches Recht durch **umfassende Auskunftsansprüche** der Beschäftigten (auch gegenüber Plattformen)<sup>58</sup>, die es ermöglichen, nicht nur diskriminierende Strukturen, sondern auch mangelnde Umsetzung der Gleichstellungspflichten aufzudecken.

Ebenso ist Digitalisierung beim Thema Rechtsdurchsetzung durch Anwendungen im Bereich **Legal Tech**, wie sie zurzeit bereits im Bereich Verbraucher\*innenschutz und Antidiskriminierungsrecht auf dem Markt Verbreitung finden,<sup>59</sup> für die Realisierung gleicher Verwirklichungschancen nutzbar zu machen. Soweit die Schwäche der Durchsetzung von Individualansprüchen auf fehlende Ressourcen rückführbar ist oder, wie z.B. im Entgeltbereich, auf das Fehlen datengestützter Vergleichszahlen, sind LegalTech-Ansätze zu fördern, die einen verbesserten Zugang zum Recht ermöglichen und LegalTech für das Arbeitsrecht verfügbar machen.<sup>60</sup>

Alle Regulierungen in anderen Ländern gehen davon aus, dass individualrechtliche Ansprüche von diskriminierten Beschäftigten notwendig sind, aber nicht ausreichen, um verfestigte Verhaltensstrukturen und eine nicht geschlechtergerechte Unternehmenskultur zu ändern. Erhebliches Veränderungspotenzial liegt vielmehr in jenen Regelungen, die unmittelbar die Unternehmen betreffen und sie und die betrieblichen Akteur\*innen zur Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsstrategien verpflichten. Dafür gibt es zwei Ansatzpunkte: zum einen Beratung, Unterstützung und positive Anreize bei rechtstreuem und erfolgreichem Handeln; zum anderen Einwirkungen von außen durch den Staat und seine Institutionen oder zivilgesellschaftliche Akteur\*innen und schließlich sanktionsbewehrte Durchsetzungsmechanismen.

### bb) Interne Akteur\*innen für die Durchsetzung

Schon das geltende Recht gibt den **Betriebsräten** die Möglichkeit, die Unternehmensleitung zur Einhaltung ihrer gesetzlichen Pflichten zu zwingen. Für mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten – und in den Handlungsfeldern, wo solche Möglichkeiten noch fehlen sollten, wären Mitbestimmungspflichten auszubauen – kann der Betriebsrat über das Arbeitsgericht die Einsetzung einer Einigungsstelle erzwingen mit dem Ziel, in dieser eine Gleichstellungsstrategie zu entwickeln und zu vereinbaren.

---

<sup>58</sup> So auch die Forderung des Gutachtens für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 69.

<sup>59</sup> Z.B. bei der Einforderung von Barrierefreiheit (<https://www.refundrebel.com/>) oder Verspätungsschadensersatz (<https://www.fliightright.de/> oder <https://www.bahn-buddy.de/>).

<sup>60</sup> Siehe dazu z.B. das aktuelle Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung „Mausklick statt Mitbestimmung? – Legal Technology im Arbeitsrecht und die Folgen für die industriellen Beziehungen“ (<https://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2020-289-2>).

Auch eine **im Betrieb vertretene Gewerkschaft** kann sich an das Arbeitsgericht wenden, um einen groben Verstoß des/der Arbeitgeber\*innen gegen gesetzliche Verpflichtungen zu beenden. Die Nichteinhaltung der Handlungspflichten des Gleichstellungsgesetzes ist ein solcher grober Verstoß.

### cc) Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen

#### (1) Verbandsklage

In der aktuellen rechtspolitischen Debatte wird zu Recht verbreitet die Einführung einer **Verbandsklage** gefordert. Im AGG sind **Antidiskriminierungsverbände** mit Befugnissen ausgestattet, die jedoch unzureichend sind. Die Einschränkung beruhte auf der im Gesetzgebungsverfahren 2006 erfolgreich geäußerten Behauptung, es drohe eine Klagewelle nach Inkrafttreten des AGG. Diese ist nicht nur ausgeblieben – im Gegenteil<sup>61</sup> kommen die Gerichte zu großen Teilen kaum mit dem AGG in Berührung.<sup>62</sup> Kollektiver Rechtsschutz ist erforderlich.<sup>63</sup> Auch das Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) sieht eine Verbandsklage vor.<sup>64</sup>

Ein Verbandsklagerecht würde es dem Verband erlauben, unabhängig von der individuellen Betroffenheit Einzelner Klage vor den jeweils zuständigen Arbeitsgerichten zu erheben, wenn Unternehmen untätig geblieben sind oder ihre Gleichstellungsverpflichtungen unzureichend umgesetzt haben. Bei Erfolg stellt das Gericht den Verstoß des Unternehmens gegen das Gesetz fest, gebietet die Durchführung der Handlungsverpflichtungen des Gleichstellungsgesetzes und droht Bußgelder an für den Fall der Nichtbefolgung und zwar in einer Höhe, die zu Verhaltensänderungen führt.

Klageberechtigt wären anerkannte Antidiskriminierungsverbände. Die Notwendigkeit der Anerkennung dient dem Ziel, aus der Verbandsklage kein Geschäftsmodell für beliebige Kanzleien werden zu lassen, sondern seriöse, selbstlos agierende Verbände mit Rechten auszustatten. Auch Gewerkschaften sind Antidiskriminierungsverbände. Zu hoffen ist, dass ausreichend Antidiskriminierungsverbände tätig oder noch zu diesem Zweck gebildet werden, die diese Tätigkeit aufnehmen. Wichtig ist, dass sie dafür auch finanziell in der Lage sind, ohne daraus ein Erwerbsmodell zu machen. Das kann dadurch gewährleistet werden, dass sie ausreichend ausgestattet und auch die Bußgelder wegen der Verstöße gegen das Gleichstellungsgesetz diesen Verbänden zur Verfügung gestellt werden, die ihre Verwendung belegen und öffentlich machen müssen.

Wie jedoch kommen die Antidiskriminierungsverbände an die erforderlichen **Informationen** für die Erhebung einer Verbandsklage? Gewerkschaften und Betriebsräte haben Einblick in die Realität in den Unternehmen und damit genuine Erkenntnisse über diskriminierende Strukturen und die Reaktionen des Unternehmens darauf oder eben über ein Untätigbleiben. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt auch bereits jetzt vor, dass bei Betriebsversammlungen die Lage der Gleichstellung in den Betrieben dargestellt werden muss. Dass die Verbandsklagen im Umwelt- und Raumordnungsbereich wirkungsvoll sind, beruht nicht zuletzt darauf, dass es in der Regel um öffentliche Verfahren und um Themen geht, zu denen die Informationen öffentlich vorliegen oder relativ einfach im Internet zu ermitteln sind.

Antidiskriminierungsverbände hingegen sind auf Informationen angewiesen, die heutzutage nicht öffentlich zugänglich sind. Hinweise von einzelnen Beschäftigten mögen hilfreich sein, reichen allerdings in der Regel nicht aus, um eine gut begründete Klage zu erheben. Das belegt erneut, dass die Verfasstheit und das Verhalten der Unternehmen und die Situation der Beschäftigten nicht intern bleiben darf.

---

<sup>61</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes vom 13.08.2007, FD-ArbR 2007, Ausgabe 28 vom 16.08.2007, Nr. 238995.

<sup>62</sup> *Bergahn/Klapp/Tischbirek*, Evaluation des AGG, erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2016, S. 161.

<sup>63</sup> Ebd.

<sup>64</sup> Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) vom 11. Juni 2020 (GVBl. Berlin, 76, Nr. 29, S. 532).

## *(2) Überprüfbare Berichtspflichten*

Den Regelungen im Ländervergleich gemeinsam ist, dass die Unternehmen **Daten erheben** müssen über den Stand der Gleichstellung und deren Veränderung durch entsprechende Unternehmenspolitiken. Diese **Daten müssen öffentlich zugänglich** gemacht werden, sei es auf der Website der Unternehmen, sei es auf einer von der öffentlichen Hand betriebenen Website. Auditsysteme, Zertifizierungen und Beglaubigungen der Daten sollen deren **Richtigkeit gewährleisten**. Die Rechtsfolgen sind unterschiedlich ausgestaltet. Großbritannien verzichtet auf Sanktionen und setzt – ohne Erfolg - auf das Prinzip Blame and Shame. Frankreich und Island hingegen arbeiten mit Strafgeldern. Verbreitet ist die **Einrichtung von unabhängigen Kommissionen**, die Überprüfungsrechte ausüben und auch als Schiedsinstanz auftreten. Die Veröffentlichungspflichten sind die Grundlagen für weitere Einwirkungsmöglichkeiten auf die Unternehmen, falls diese sich als unvollständig oder als unzutreffend herausstellen bzw. wenn die dort zutreffend dokumentierten Handlungsweisen nicht zum Erfolg in der Gleichstellung geführt haben.

Berichtspflichten und die Überprüfung der Berichte auf ihre Richtigkeit sind für Unternehmen in Deutschland nichts Neues. Im **Gesellschaftsrecht** ist es üblich, dass der zu erstellende **Jahresabschluss** von Wirtschaftsprüfer\*innen nicht nur auf die formelle Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften geprüft wird, sondern auch in materieller Hinsicht darauf, ob die Verhältnisse zutreffend dargestellt worden sind. Denn die unrichtige Wiedergabe oder gar Verschleierung der Verhältnisse – sowohl bei der Erstellung des Berichts als auch bei der Überprüfung des Berichts – ist strafbewehrt. Neben dem eher wirtschaftlichen Jahresabschluss gibt es bei mittelgroßen und größeren Kapitalgesellschaften<sup>65</sup> zusätzlich noch den **Lagebericht**, der ergänzend zum Jahresabschluss erstellt wird. Hierin wird der bisherige Geschäftsverlauf mit voraussichtlichen Entwicklungen erläutert. Auch beim Lagebericht gilt, dass die unrichtige Wiedergabe oder Verschleierung strafbewehrt ist; eine Zuwiderhandlung bei der Aufstellung des Lageberichts ist bußgeldbewehrt. Schließlich gibt es zusätzlich zum Lagebericht auch noch die **ergänzende nichtfinanzielle Erklärung**, in der Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen zu machen sind. Innerhalb der Arbeitnehmerbelange werden beispielhaft „Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Geschlechtergleichstellung ergriffen wurden“ angeführt. Eine Zuwiderhandlung bei der Erstellung der finanziellen Erklärung ist bußgeldbewehrt. Bislang beschränkt das Gesetz die Überprüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung auf eine lediglich formale Prüfung, aber auch hier gibt es auf europäischer Ebene bereits Überarbeitungsvorschläge.

Ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft würde hier anknüpfen und die notwendigen Berichtspflichten implementieren. Dabei dürften einige inhaltliche Erweiterungen notwendig werden, schon damit der gesamte Geltungsbereich des Gleichstellungsgesetzes, also alle Unternehmen welcher Größe und Rechtsform auch immer (auch Plattformen) erfasst werden, wobei darauf zu achten wäre, kleine und mittlere Unternehmen nicht kostenmäßig zu überfordern.

Entsprechende Institutionen im Ausland verlangen **stark formalisierte Berichte** und wenden formalisierte Überprüfungs- und Bewertungsmethoden an, und das macht angesichts der Fülle der Berichte auch Sinn. Effektive digitale und zertifizierte Instrumente für die Bestandsaufnahme können für Berichtspflichten nutzbar gemacht werden, indem sie Datenverknüpfungen zur Verfügung stellen, die statistisch auswertbare Größen und Kennzahlen in den Betrieben für die Berichte aufbereiten. So können in den Unternehmen statistisch wertvolle Bestandsdaten und Berichtsdaten effektiv digital generiert und erstmalig umfassend erhoben werden. Voraussetzung ist, dass für diese Berichtspflichten einheitliche Standards und Kriterien generiert werden, um die Vergleichbarkeit der Berichte zu gewährleisten.

## *(3) Institutionen*

Für die Sammlung und Überprüfung der Berichte wären untersetzende, stärker unmittelbar in die Unternehmen hineinwirkende handlungsmächtige **Institutionen** mit dem expliziten Auftrag der Durch-

---

<sup>65</sup> Siehe zur handelsrechtlichen Differenzierung § 267 HGB.

setzung des Gleichstellungsgesetzes nötig. Das können neu zu schaffende Institutionen sein oder bereits bestehende, die entsprechend in Auftrag und Ausstattung zu erweitern wären. Die Erfahrungen mit staatlichen Vollzugsbehörden in anderen Rechtsbereichen (z.B. Arbeitsschutzrecht, Umweltschutz) zeigen, dass der Weg zur Akzeptanz und zur Veränderung mehrdimensional in der staatlichen Institution angelegt sein muss: es geht um die Aufsicht (Beratung, Unterstützung verbunden mit Kontrolle durch Informationsrechte und Zugang ins Unternehmen), die Durchsetzung der Berichtspflichten, die Formulierung von Handlungsgeboten an die Unternehmen zur Beseitigung von Mängeln und schließlich um positiv reagierende Maßnahmen bei Rechtstreue und Erfolg oder, gegebenenfalls, die Sanktionierung (Strafanzeige, Bußgelder). Antidiskriminierungsstellen auf Länderebene bieten sich an, die auch die stärksten Träger\*innen eines Verbandsklagerechts sein könnten.

Das sind allerdings nicht die einzigen Institutionen, die infrage kommen, geschlechtergerechte Unternehmenskulturen durchzusetzen. Die Unternehmen könnten sich beispielsweise auch um eine **Zertifizierung** oder um ein **Audit** bemühen, wonach ihnen bestätigt wird, dass sie sich in effektiver Weise um eine solche Unternehmenskultur bemühen. Auditierungen und Zertifizierungsverfahren können durchaus durch privatwirtschaftlich tätige Unternehmen durchgeführt werden, soweit sie selbst durch eine staatliche Stelle dafür zertifiziert worden sind.<sup>66</sup>

#### *(4) Leitbildfunktion und Verantwortung der Politik*

Spätestens bei der Erarbeitung von Durchsetzungsmechanismen mit dem Ziel einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur liegt die **entscheidende Verantwortung in der Politik**, vornehmlich ausgedrückt im Handeln der Regierungen sowohl des Bundes wie der Länder. Nicht in einer Fülle detaillierter Gesetze, das entspräche dem prozeduralen Ansatz der regulierten Selbstregulierung nicht, wohl aber in der **Propagierung gleichstellungspolitischer Leitbilder** für die Erwerbsarbeit. Das mag nicht dieselbe Bedeutungsebene haben wie die Verpflichtung des Staates auf Klimaziele, ist aber durchaus bedeutsam. Eine konsistente politische Haltung in den Fragen Frauen und Erwerbsarbeit, Verwirklichungschancen für alle Geschlechter und gleichberechtigte partnerschaftliche Beziehungen dient der gesellschaftlichen Orientierung und bildet die Basis für die Beratung und Unterstützung der Unternehmen für ihr eigenständiges Handeln wie auch gegebenenfalls für eine sanktionsbewehrte Durchsetzung. 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 Monitoringinstanzen schaffen, die die Erfüllung von Gleichstellungszielen erheben und jährlich veröffentlichen, vergleichbar etwa dem Sachverständigenrat.

#### *(5) Unterstützung der Unternehmen bei der Umsetzung des Gesetzes*

Großunternehmen mögen Expertise und Erfahrungswissen zu Gleichstellungsfragen zukaufen und sogar bei sich fest installieren können. Jene Unternehmen, denen diese Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, dürfen in ihrem Bemühen, Gleichstellungsstrategien und Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln, nicht alleine gelassen werden. Es bedarf durchaus **spezieller Kenntnisse und auch eines Erfahrungsaustausches** über Probleme und ihre Lösungen, um die konkreten Diskriminierungsstrukturen festzustellen und Abhilfemöglichkeiten zu entwickeln und umzusetzen. Begleitend zu den Verpflichtungen der Unternehmen in einem Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft muss auch festgelegt werden, welche gesellschaftlichen und wirtschaftsnahen Institutionen den Unternehmen **hilfreich zur Seite** stehen können, indem sie das unternehmerische wie auch das öffentliche Bewusstsein schärfen, die Kompetenzentwicklung bei den Unternehmen fördern und ggfs. bei der Implementierung praktische Hilfestellung leisten.

Dasselbe gilt, wenn aus den Berichten der Unternehmen deutlich wird, dass sie die angestrebten Ziele durch ihre Gleichstellungsmaßnahmen nicht erreicht haben. Bevor deshalb sanktioniert wird, müssen

---

<sup>66</sup> Zu den Grenzen und Bedingungen privatwirtschaftlicher Audits im Bereich von Arbeitsbedingungen in globalen Wertschöpfungsketten: *Terwindt/Saage-Maass*, Zur Haftung von Sozialauditor\_innen in der Textilindustrie, 2017, S. 5 ff.

zunächst **Nachbesserungen und Abhilfen** verlangt werden, die zu benennen wiederum diese Kompetenz zur Voraussetzung wie zur Folge hat. Unterstützung geht vor Sanktion, aber die Annahme der Unterstützung bedarf auch des Drucks einer drohenden Sanktion.

Die **Antidiskriminierungsstelle des Bundes** kann die Unterstützung und Beratung der Unternehmen für deren Gleichstellungsstrategien nicht für die einzelnen Unternehmen leisten. Ihre Aufgabenstellung müsste allerdings erweitert werden um übergreifende, allgemeine Formen der Unterstützung, z.B. durch Veröffentlichung von Beispielen Guter Praxis, Bereitstellung von anwendungsgerechten Instrumenten in allgemein aussagefähiger Form. Hinzukommen müssten **Antidiskriminierungsstellen auf der Ebene der Länder**, die wiederum untereinander und mit der des Bundes ein Netzwerk bilden müssten. Vor allem aber müssen weitere staatliche Institutionen, wie etwa die **Bundesstiftung Gleichstellung**, geschaffen und entsprechend ausgestattet werden. Dabei ist vor allen Dingen daran zu denken, dass eine räumliche Nähe zu den Unternehmen, die beraten und unterstützt werden sollen, hilfreich ist.

Diese Nähe haben die **Industrie- und Handelskammern** und die **Handwerkskammern**. Sie sind Zwangskörperschaften in Selbstverwaltung der Unternehmen und haben als solche eine unbestrittene Autorität. Sie vertreten die Interessen der Unternehmen im politisch-öffentlichen Raum und wirken meinungs- und bewusstseinsbildend. Für die Mitgliedsunternehmen stellen sie Angebote von Information, Beratung und Fortbildung sowie für positive Öffentlichkeitsdarstellung bereit. Es würde durchaus zu ihrem Profil passen, wenn die für sie bisher rechtlich verankerten Themenfelder der beruflichen Bildung und des Umweltschutzes ergänzt würden um das Thema „Unterstützung der Durchsetzung betrieblicher Gleichstellungsstrategien“. Die Kammern könnten durch Beschlüsse ihrer Gremien ihr Betätigungsprofil um dieses Tätigkeitsfeld erweitern.

Wichtige Unterstützer\*innen der betrieblichen Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes in den Unternehmen vor Ort können auch **kommunale Frauenbüros und Gleichstellungsstellen** und andere entsprechende staatliche Einrichtungen sein, zur Unterstützung auf regionaler und lokaler Ebene auch die regionale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.

Die bestehenden, breit in die Privatwirtschaft hinein beispielgebenden Initiativen zum **Diversity Management** (z.B. **Charta der Vielfalt**) und andere Bemühungen um gute Unternehmenskultur werden nicht als Konkurrenz zu dieser Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes gesehen, die ja ausdrücklich intersektional angelegt ist. Gender und Diversity sollten z.B. in der Personalpolitik in einem gemeinsamen Ansatz adäquat gewichtet und umgesetzt werden, sonst verfehlt Diversity Management auch seine eigenen Ziele. D.h., die institutionalisierten Akteur\*innen von Diversity/Vielfalt können die Umsetzung der vom Gleichstellungsgesetz geforderten Handlungsverpflichtungen bei ihren Zielen, Aufgaben und Aktionen einbeziehen.

Diese (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) genannten Institutionen haben wichtige Unterstützungsfunktionen, wenngleich keine Durchsetzungsmacht. Trotzdem darf ihre Bedeutung nicht kleingeredet werden, sondern sie müssen wertgeschätzt und gestärkt werden. Das erfordert auch eine konstruktive Auseinandersetzung über die Prämissen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Vielfalt, Diversity, Intersektionalität und Frauenförderung.

#### *dd) Positive Reaktionen und negative Sanktionen*

Um die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen der Unternehmen zu gewährleisten, muss das Gleichstellungsgesetz auch **Sanktionen** vorsehen. Zu bevorzugen sind **positive staatliche Reaktionen** für diejenigen Unternehmen, die sich rechtstreu verhalten und Erfolge bei der Herstellung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur aufweisen. Verschiedene Ansatzpunkte sind vorstellbar, die hier nicht im Einzelnen ausformuliert werden. Sie reichen positiv von einer **Auditierung über steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Erleichterungen**, negativ über **Bußgelder** bis zum **Beihilfe- und Vergaberecht**. Anhaltspunkte für die Ausgestaltung der beiden Letzteren können §§ 22 und 24 des

Referentenentwurfes des BMAS für ein Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten entnommen werden, die Rechtsfolgen für Verletzungen von Selbstregulierungspflichten festschreiben.

Ein hilfreicher Durchsetzungsmechanismus sowohl als positive wie auch als negative Reaktion auf das Verhalten der Unternehmen in Bezug auf Gleichstellung würde darin liegen, wenn der Staat - vom Bund bis hinunter zu den Kommunen - in seiner Rolle als Auftraggeber schon bei der Bewerbung von Unternehmen um Aufträge verlangt, dass sie schriftlich erklären und nachweisen, dass sie die Handlungspflichten aus einem Gleichstellungsgesetz erfüllen, also rechtstreu sind. Subunternehmer bzw. Nachunternehmer müssten entsprechend in die Erklärungspflicht einbezogen werden. Ist das Unternehmen auditiert oder zertifiziert oder hat eine vom Staat dafür vorgesehene entsprechende Bestätigung, würde die Einhaltung der Gleichstellungspflichten vermutet. Wahrheitswidrige Erklärungen sind sanktionsbewehrt. Dasselbe müsste angewandt werden bei der Vergabe von Beihilfen der Kommunen, Länder und des Bundes. Unternehmen, die eine **Rechtstreueerklärung** nicht abgeben können oder wollen, würden von der Vergabe öffentlicher Aufträge und Beihilfeleistungen ausgeschlossen.

## **b) Kriterien effektiver Durchsetzung**

Nachfolgend sind die Kriterien benannt, die erfüllt sein müssen, wenn eine effektive Gleichstellungspolitik in den Unternehmen umgesetzt und schließlich das Ziel einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur erreicht werden soll.

Das sind:

- die Erhebung von Daten über den Ist-Zustand der Gleichstellung in den Unternehmen und, in bestimmten Abständen je wieder, deren Veränderung durch zu beschließende und umzusetzende Maßnahmen und zwar mittels zertifizierter digitaler Instrumente, die eine digitale Überprüfung zulassen und bei Verdacht auf Falschangabe eine menschliche Überprüfung ermöglichen
- die Analyse dieser Daten, um Diskriminierungsstrukturen aufzudecken und die notwendigen Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern zu erkennen
- die verbindliche Festlegung einer Gleichstellungsstrategie, Gleichstellungsmaßnahmen und die Verortung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung des Gleichstellungsprozesses
- das Monitoring der Veränderungsprozesse im Unternehmen selbst
- institutionalisierte Angebote zur Unterstützung des Gleichstellungsprozesses in den Unternehmen; gegebenenfalls auch Kostentlastungen oder Kostenübernahmen
- Berichtspflichten der Unternehmen an Institutionen außerhalb des Unternehmens; sie müssen unter Verwendung digitaler Instrumente die Daten der Bestandsaufnahmen, die beschlossenen Maßnahmen zur Beseitigung von Defiziten und deren Erfolge bzw. Misserfolge enthalten
- Überprüfbarkeit und Überprüfung dieser Berichte durch staatliche bzw. vom Staat beliehene Institutionen und Akteur\*innen der Zivilgesellschaft, gegebenenfalls mit der Aufforderung zu Nachbesserungen und Abhilfe
- Ausbau des kollektiven Rechtsschutzes gegen Umsetzungsdefizite
- Positive Reaktionen auf erfolgreiche Gleichstellungspolitiken in den Unternehmen, seien es Auditierungen, Zertifikate, Steuererleichterungen, Zugang zu öffentlichen Aufträgen und Beihilfen
- Sanktionen bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen, seien es staatliche Ordnungsmaßnahmen und Bußgelder in verhaltensändernder Höhe, seien es Folgen des Vorgehens von Akteur\*innen der Zivilgesellschaft, zum Beispiel von Gewerkschaften



Keine der hier aufgezählten Durchsetzungsmaßnahmen ist für sich allein geeignet, Rechtstreue bei den Unternehmen zu erzeugen. Regelungen jedoch, die diesen Kriterien in welcher Form auch immer entsprechen, bieten eine gewisse Gewähr dafür, dass die vom Gesetz intendierte Gleichstellungspolitik von den Unternehmen auch aktiv vorangebracht wird. Es liegt nahe, dass je nach Handlungsfeld für die Gleichstellungsmaßnahmen unterschiedliche Formen der Durchsetzung besonders effektiv sein können. Dazu werden innerhalb der Ausführungen zu den Handlungsfeldern entsprechende Überlegungen angestellt.

### c) Besonderheiten zur Durchsetzung für kleine Unternehmen

Aktivitäten von Politik, Öffentlichkeit und aus der Wirtschaft selbst können in verschiedener Weise **öffentliche Transparenz** herstellen und indem sie regional die Bekanntheit und das Ansehen kleiner Unternehmen beeinflussen, zur Durchsetzung beitragen.

Auch für kleine Unternehmen verlangt das Gleichstellungsgesetz deshalb eine **Berichterstattung**. Der Bericht sollte (ergänzend zur vereinfachten Bestandserhebung) digital erstellt werden mittels einer Checkliste in Form eines kurzen Fragenkatalogs, mit dem auch qualitative Aspekte von Gleichstellungsorientierung und -förderung im Unternehmen sichtbar gemacht werden können. Die Entwicklung und Zertifizierung solcher Berichts-Tools sollte in gleicher Weise wie bei den Analyse-Tools (Bestandserhebung) stattfinden.

Die Berichterstattung sollte für Drei-Jahres-Perioden erfolgen und für kleine Unternehmen bis unter 100 Beschäftigte freiwillig, ab 100 verpflichtend sein.

Die Kammern (oder eine andere vom Staat dazu bestimmte Institution) registrieren, welche der kleinen Unternehmen freiwillig der Berichtspflicht nachgekommen sind, und nehmen **Evaluierungen für das Gesamtbild**<sup>67</sup> vor, um Hinweise auf weitere erforderliche Durchsetzungsmaßnahmen zu erhalten. Sie schaffen hier Transparenz in vergleichbarer Weise, wie sie es für die Aktivitäten und Defizite unternehmerischen Handelns im System der beruflichen Bildung tun.

Die Konzeption verzichtet bei den kleinen Unternehmen unter 100 Beschäftigten auf Bußgelder. Das Interesse an der Abgabe aussagefähiger Berichte über Gleichstellungsmaßnahmen muss aber ebenfalls über entsprechend formulierte **Anreize in der Vergabeordnung** durchgesetzt werden.

## 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 nicht nur historisch gesehen eine bewusste Personalpolitik der Unternehmen. Deren Kernaufgaben sind die Bereitstellung und der auf die Erreichung der Unternehmensziele orientierte Personaleinsatz, dabei aber nicht die Ermöglichung von Vielfalt. Im Gegenteil, transparente Verfahren und rationale Entscheidungen treten allzu oft hinter der Umsetzung von Geschlechterrollenzuschreibungen zurück. Das Muster bei Einstellungsentscheidungen ist häufig Ähnlichkeit, sei es zu denen, die entscheiden, sei es zu den in dem Bereich bereits Beschäftigten. Wie für die Berufung von **Frauen in Führungspositionen** leicht zu belegen ist, wird vor allem hier und in **Gremien Homogenität** angestrebt.<sup>68</sup> Da diese immer noch männlich geprägt sind und Frauen grundsätzlich als „anders“

<sup>67</sup> Nicht als Kontrollfunktion für die jeweiligen einzelnen Berichte gemeint.

<sup>68</sup> Zum „think manager, think male“-Phänomen, siehe *Schein, The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics, Journal of Applied Psychology, 1973, 57, S. 95-100; dies., Think Manager, Think Male, Management Development Review, 1993, 6, S. 24-28; dies., Women in Management: Reflections and Projections, Women in*

gesehen werden, wird unter den Bewerber\*innen nach dem Geschlecht ausgewählt – das bedeutet: es gibt eine Männerquote mit erheblichen Auswirkungen auf Frauen und nichtbinäre Personen. Wenn CEO Michael als CFO einen Michael sucht, wird er ihn in Sabine nicht finden. Gelangt Sabine dennoch in das Führungsgremium, werden die Kollegen in ihr Michael suchen – vergebens, eher selten und oft nicht erfolgreich, wenn Sabine versucht, den Michael zu geben. Da aber Sabine nicht Michael ist und sie ihn nicht richtig geben kann, gilt sie entweder als nicht geeignet, nicht qualifiziert oder sie will gar nicht in das Leitungsgremium, für das doch ein Michael gesucht wurde. Kommt mithilfe des Gesetzes Sabine als Sabine und zusammen mit Nicole, Hatice und Jennifer in das Leitungsgremium, dann verändert sich etwas sehr Grundsätzliches: Sabine und ihre Kolleg\*innen müssen nicht mehr männlichen Spielregeln und imaginierten Erwartungen entsprechen mit der Folge, dass das Unternehmen Bedingungen schaffen oder zulassen muss, die das ermöglichen. Durch die Verringerung der Männerquote entstehen Verwirklichungschancen, ein wichtiger Schritt hin zu einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur, in der das Geschlecht keine Rolle mehr spielt.

Eine inzwischen dominierende Politik der Unternehmen im Bereich Human Resources ist darauf gerichtet, möglichst vielen Personen, die notwendige Arbeit für das Unternehmen verrichten, den **Schutz des Arbeitsrechts möglichst weitgehend zu entziehen**. Das geschieht durch den vermehrten Einsatz von Werkverträgen, Leiharbeit, Plattformarbeit, Minijobs,<sup>69</sup> Outsourcing, um der Geltung von Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Regelungen mit bestimmten Mindestgrößen zu entgehen, und schließlich auch Befristungen. Das ist sozialpolitisch höchst bedenklich, aber auch gleichstellungsrelevant. **Befristete Arbeitsverträge** beispielsweise wirken auf die Geschlechter unterschiedlich, da sie bei einer Schwangerschaft oft ein längerfristiges Ausscheiden der Mutter aus der Erwerbsarbeit zur Folge haben. Sie sind also besonders für Frauen prekär. Die **Plattformwirtschaft** weitet diesen 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. Darüber hinaus sind hier Zugangs- und Teilnahmekriterien intransparent und stehen unter Diskriminierungsverdacht. Die Kriterien der internen Jobvergabe, Arbeitsbewertung und Aufstiegchancen, genauso wie die Relevanz von Reputationssystemen bleiben nicht selten undurchsichtig und nicht überprüfbar. Internationale Studien belegen bereits, wie hier Frauen strukturell benachteiligt werden und sich vor allem Männer beruflich weiter entwickeln können – auch weil sie die nötige Flexibilität mitbringen oder über andere Anstellungsverhältnisse derart abgesichert sind, dass sie sich auf den als Spiel angelegten Erwerbsmodus einlassen können.<sup>70</sup>

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme

Basis jeder Gleichstellungspolitik ist die **Feststellung des Ist-Zustands** der Personalstruktur und Personalentwicklung im Unternehmen. Die dafür erforderliche **Bestandsaufnahme** ist nach einem zertifizierten Verfahren durchzuführen, das durch die ADS oder einer vom Staat dazu bestimmten Stelle autorisiert worden ist; Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragte sind zu beteiligen. Zu erheben sind Daten über die Anzahl der beschäftigten Frauen, Männer und nichtbinären Personen (soweit mit Datenschutz vereinbar), differenziert nach deren Tätigkeit, Funktion und Ausgestaltung mit und ohne

---

Management Review, 2007, 2, S. 6-18. 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; *Byrne/Griffitt/Stefaniak*, Attraction and similarity of personality characteristics, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967, 5(1), S. 82-90 (<https://doi.org/10.1037/h0021198>). Zur Perpetuierung gewisser bestehender Homogenitätsmuster: *Erfurt-Sandhu*, Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen, in: Krell, G. & Sieben, B. (Hg.): *Betriebliche Personalpolitik*, 2014.

<sup>69</sup> Für Minijobs gelten eigentlich arbeitsrechtliche Regelungen; sie rechnen sich für die Unternehmen aber nur, wenn sie nicht beachtet werden, was überwiegend geschieht. Dazu jüngst eine Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, *Duell*, Case Study – gaps in access to social protection für mini-jobs in Germany, 2018 (<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19166&amp;amp;amp;amp;langId=en>).

<sup>70</sup> Eine Übersicht zu den Studien bei *Hensel* (Fn. 20), S. 28 ff.

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. Die Daten müssen sich auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre beziehen.

Weisen diese Daten auf, dass die Geschlechter nicht überall gleichermaßen vertreten sind und gibt es viele prekäre Beschäftigungsverhältnisse, so wird dies als **Indiz für diskriminierende Strukturen** in der Unternehmenskultur gewertet und löst gesetzlich eine Handlungsverpflichtung des Unternehmens aus.

### b) Analyse und Prüfbericht

Die nachfolgende **Analyse** soll aufzeigen, wie es zu der Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Funktionen gekommen ist. Für **erklärende Auskünfte** bietet sich ein ganzes Spektrum an, für die gegebenenfalls weitere Fakten ermittelt werden müssen. Beispielsweise: nach welchen Kriterien werden Vertragsgestaltungen gewählt, welche Personen entscheiden in welcher Weise über die Einstellung und Beurteilung von Beschäftigten. Welche Auswirkungen haben Arbeitszeitregime und Arbeitsbedingungen, wie entstehen unterschiedliche Karrieregeschwindigkeiten? Sind Softwareprogramme eingesetzt worden, sind sie zertifiziert und stellen sicher, dass sie nicht zu geschlechtlich verschobenen Ergebnissen kommen. Auch für die Analyse sollten datengestützte Tools zur Verfügung stehen.

Was die prekären Beschäftigungsbedingungen betrifft, ist zu prüfen, ob es für diese einen zwingenden Anlass gibt.<sup>71</sup>

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

**Handlungsverpflichtungen** für die Unternehmen sind Folge der Feststellung einer geschlechtlich un- ausgeglichenen Personalstruktur. Da die Unternehmen auch in jüngerer Vergangenheit zu einer korrigierenden Selbstregulierung in ihrer Personalpolitik, die für das Ziel einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur besonders bedeutsam ist, nicht willens oder nicht imstande waren,<sup>72</sup> ist ein **verhältnismäßig scharfes Vorgehen bei der Formulierung der Handlungspflichten** im Gesetz notwendig. Wer wie die übergroße Mehrheit der bundesdeutschen Unternehmen keinen angemessenen Anteil von Frauen in Führungspositionen und weiteren leitenden Positionen hat und diesen Zustand durch eine Zielquote 0 fortzusetzen beabsichtigte, muss zur Berücksichtigung von Frauen verpflichtet und dazu nicht nur selbstregulierend aufgefordert werden.

Um eine verfestigte überwiegend eingeschlechtlich besetzte Personalstruktur aufzubrechen, schreibt das Gesetz daher ein Vorgehen vor, das beendet werden kann und muss, wenn der erstrebte Effekt eingetreten und nachhaltig gesichert ist. Der notwendige Veränderungsprozess wird dadurch eingeleitet, indem die Unternehmen Sorge dafür tragen müssen, dass bei den Beschäftigten auf jeder Qualifikationsebene und in jedem Beschäftigungsbereich der **Anteil der Männer den der Frauen und nicht-binären Personen nicht übersteigt**. Jede Qualifikationsebene, jeder Beschäftigungsbereich bedeutet: vom obersten Leitungsgremium<sup>73</sup>, sofern es aus mehreren Personen besteht, allen Ebenen mit Leitungsfunktionen darunter, aber auch darüber hinaus. Für jede Gruppe von Beschäftigten, die über die gleiche Qualifikation verfügen und/oder in dieselbe Entgeltkategorie fallen und/oder in demselben Beschäftigungsbereich tätig sind, ist für eine **stärkere geschlechtsspezifische Ausgewogenheit** zu sorgen,

---

<sup>71</sup> Beispielsweise Befristungen für wirklich nur temporäre Arbeitsanforderungen.

<sup>72</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. 7) 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.

<sup>73</sup> Eine Ausnahme ist für Familienunternehmen zu machen, die von der Familie auch noch geführt werden.

bis hinunter zu den Auszubildenden. Eine **Überrepräsentanz von Frauen** in Beschäftigungspositionen, die niedrig entgolten und wenig aussichtsreich sind, signalisiert allerdings nicht etwa das Fehlen von Diskriminierung, sondern das Gegenteil. Dieser Beschäftigungsbereich ist daher in das Gleichstellungskonzept einzubeziehen. Zu betonen ist nochmals, dass das Ziel des Gleichstellungsgesetzes nicht die dauerhafte paritätische Besetzung von Funktionen und Arbeitsplätzen ist. Die Verringerung der Männerquote durch die Verpflichtung, mehr Frauen und nichtbinäre Personen zu berücksichtigen, ist nur ein vorübergehendes Mittel, nicht schön, aber so lange unvermeidlich, bis die Unternehmenskultur dahingehend verändert ist, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und alle gleichermaßen Verwirklichungschancen haben.

Eine solche stärker **ausgewogene Personalstruktur** wird nicht auf Anhieb zu erreichen sein. Das gilt insbesondere für jene Unternehmen, die wenige Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen im Jahr zu treffen haben. Deshalb können die Unternehmen sich **Etappenziele** setzen, also festlegen, in welchem Zeitraum und mit welchen Mitteln sie sie erreichen werden. Voraussetzung ist, dass die in der Analyse gefundenen Gründe für die Unausgewogenheit in der Personalstruktur eben diese Etappenziele erforderlich machen. Die Zielerreichung wie das Ausmaß des Etappenziels muss intensiv prüfend begleitet werden.

Das Bemühen um eine ausgewogene Personalstruktur beginnt beim **Recruiting**. Dies kann über den Arbeitsmarkt geschehen, wobei es darauf ankommt, dass **Stellenausschreibungs- und Bewerbungsverfahren** hinreichend offen gestaltet sind und weibliche und nichtbinäre Personen sich ausreichend adressiert fühlen und auch nicht über andere persönliche Merkmale wie z.B. Alter und Herkunft oder die Abwertung atypischer Beschäftigungsverläufe ausgeschlossen werden.<sup>74</sup> Dafür sind **geschlechterdiversitätsinklusive Berufsbezeichnungen** in der Ausschreibung durch neutrale beziehungsweise inklusive Formulierungen sowie ausdrücklichen Aufforderungen zur Bewerbung an strukturell diskriminierte Beschäftigte zu wählen; auch auf die Kommunikation mit den Bewerber\*innen in den Bewerbungsverfahren ist verstärkt zu achten. Für diskriminierungssensible Auswahlprozesse und die Vermeidung von Zuschreibungen und Vorurteilen können standardisierte Kriterien für die Auswahlprozesse formuliert werden, die den Blick weg von persönlichen und körperlichen Merkmalen hin zu tätigkeitsrelevanten (formalen) Qualifikationen und Fähigkeiten lenken. Auch bieten sich **mehrstufige und teil-anonymisierte Bewerbungsverfahren** an, die Toleranz gegenüber Abweichungen oder uneinheitlichen Angaben im Lebenslauf entwickeln. Das erfordert, dass persönliche Daten erst auf einer höheren Auswahlstufe bekannt, Auswahlteams genderkompetent geschult und evaluiert oder computergestützte Verfahren eingesetzt werden.<sup>75</sup>

In diesem Sinn muss bei dem Einsatz **algorithmischer Auswahlverfahren** sichergestellt werden, dass diese keine diskriminierenden Auswirkungen haben. Aufgrund ihrer spezifischen Skalierungsweise sind sie besonders diskriminierungsanfällig und bedürfen spezifischer Überprüfung vor und nach Verwendung.<sup>76</sup> Das Risikomanagement kann bestehen aus der Nutzung zertifizierter, diskriminierungsfreier Software, der Transparenz, Protokollierung und Begründung der Verwendung sowie der Veröffentlichung einer Folgenabschätzung. Angezeigt ist es, dass klare Verantwortlichkeiten (im Sinne der oben genannten „**Digital Responsibility**“) und Prüfrechte benannt werden. Hierzu können betriebliche Instanzen vorgesehen bzw. entsprechend geschulte externe Sachverständige ermächtigt werden. Sollte sich dies als nicht zielführend erweisen, müssen **behördliche ex-ante Zulässigkeitskontrollen, Aus-**

---

<sup>74</sup> Umfassend dazu *Fütty/Höhne/Caselles* (Fn. 32), S. 30 ff., 59 ff.

<sup>75</sup> Etwa *Krause/Rinne/Zimmermann*, Abschlussbericht des Projekts Anonym Bewerben 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)); *Fütty/Höhne/Caselles* (Fn. 32), S. 31 m.w.N.

<sup>76</sup> Vgl. etwa *Martini*, Kontrollsysteme für algorithmusbasierte Entscheidungsprozesse. Gutachten im Auftrag der Verbraucherzentrale des Bundes, Speyer, 2019 ([https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Martini/2019\\_Gutachten\\_GrundlageneinesKontrollsystemendgueltig.pdf](https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Martini/2019_Gutachten_GrundlageneinesKontrollsystemendgueltig.pdf)). Von „Anwendungen mit unvertretbarem Schädigungspotenzial“ geht aus die Datenethikkommission der Bundesregierung aus, so das Gutachten der Datenethikkommission der Bundesregierung, 2019, S. 177.

**kunfts- oder Einsichtsrechte** eingeführt werden. Ergeben die Überprüfungen, dass bestimmte Diskriminierungsrisiken nicht ausgeschlossen werden können, ist ein Unterlassen der Verwendung angezeigt.

Diese diskriminierungsrechtlichen Maßgaben gelten auch **für digitale Beschäftigungsplattformen** entsprechend soweit sie algorithmische Steuerungsprozesse einsetzen, u.a. um über Zugänge und Jobverteilung zu entscheiden oder Reputationen der Plattformbeschäftigten zu erstellen, die für plattforminterne Aufstiegs- und Vergütungsstrukturen maßgeblich werden. Entscheidend kommt es hier auf die Transparenz der Zugangs-, Anforderungs- und Jobvergabe-Kriterien an. Es ist offen zu legen, wie Reputationen zustande kommen und eingesetzt werden, damit hinreichend nachvollzogen werden kann, dass personenbezogene Merkmale nicht relevant gemacht wurden.

Neben dem Recruiting werden Unternehmen zweifellos, wie schon bisher, viele Positionen intern besetzen wollen. Für **interne Auswahl- und Aufstiegsverfahren** gelten die eben genannten Maßgaben für externe Auswahlprozesse entsprechend. Gelingt es nicht, unter den Beschäftigten qualifizierte Frauen und nichtbinäre Personen für die zu besetzenden Funktionen zu finden, liegt es in der Verantwortung des Unternehmens, den Beschäftigten die notwendigen – auch gerade digitalen – Qualifikationen zu vermitteln. Eine ausreichend große **Pipeline** muss gebildet und durch gezielte **Nachfolgeplannungen** effizient ausgestattet werden.<sup>77</sup> Die Gleichstellungsstrategie der Unternehmen im Personalbereich muss vorsehen, dass genügend Frauen und nichtbinäre Personen in den Qualifikationsebenen unter der zu besetzenden Funktion diese Möglichkeit bekommen, beispielsweise durch (auch spezifisch zugeschnittene) **Qualifizierungs- und Mentoringprogramme** und gegebenenfalls durch die Veränderung der **Beurteilungspraxis**. 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 Frauen eingeräumt werden, sondern muss auch und gerade jenen zugutekommen, die zudem wegen nationaler, ethnischer und sozialer Herkunft auf besondere Hindernisse stoßen.

**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 (selbstverständlich mit der erforderlichen Grundqualifikation) extern oder intern in jene Positionen berufen werden, aus denen heraus die darüberliegende Funktionsebene üblicherweise besetzt zu werden pflegt. Die Pipeline muss so auf- und ausgebaut werden. Diese Aspirantinnen dürfen nicht angerechnet werden auf die unabhängig davon bestehende Anforderung, dass auch in dieser unteren Ebene der Anteil der Männer höchstens dem der Frauen und nichtbinären Personen entsprechen darf. Der Frauenanteil muss sich vielmehr über die geforderte Hälfte hinaus entsprechend erhöhen. Dass es drei Frauen sein müssen, also mehr als eine pro nicht durch eine Frau besetzten Platz in der Ebene darüber, ist der Notwendigkeit geschuldet, dass ein Scheitern der Qualifizierung nicht ausgeschlossen ist und es außerdem noch bei einer Auswahlmöglichkeit bleiben soll.

Dieses Modell, hier an der Vorstellung von Funktionen mit Führungsverantwortung gebildet, ist – und das hat für diese Konzeption besonderes Gewicht - für die darunterliegenden Qualifikationsebenen gleichermaßen anzuwenden, bis hinunter zu den Auszubildenden. Es geht um alle Frauen und nichtbinären Personen in allen Beschäftigungsbereichen im Unternehmen welcher Qualifikationsanforderung auch immer.

#### **d) Rechtfertigung von Etappenzielen**

Beispielhaft sei erläutert, wie damit umzugehen ist, wenn Unternehmen für die Herstellung einer geschlechtlich ausgewogenen Personalstruktur sich verhältnismäßig geringe **Etappenziele** setzen mit der

---

<sup>77</sup> Zur Effektivität siehe Evaluationsgutachten des FüPoG (Fn. 7), S. 95, 110.

Begründung, Frauen mit der **erforderlichen Qualifikation** seien nicht zu finden,<sup>78</sup> bei international tätigen Unternehmen weltweit nicht aufzufinden. Das ist oft eine bloße Schutzbehauptung<sup>79</sup> und müsste mit Daten über die qualifiziert ausgebildeten Frauen belegt werden einschließlich einer Prognose über die Entwicklung dieser Zahlen und der Überlegung, wie das Unternehmen selbst auf eine Steigerung hinwirken könnte. Das verdeutlicht nochmals die Bedeutung, geschlechtsbezogene Daten innerhalb und außerhalb des Unternehmens fortlaufend zu evaluieren. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf eine geschlechtergerechte digitale Transformation, die eine Analyse von Tätigkeitsprofilen u. Kompetenzen nötig machen kann.

Der **geringe Frauenanteil im Studienfach Informatik** oder in **anderen MINT- Studiengängen** und Ausbildungen soll oft eine nicht ausgewogene Personalstruktur und niedrig angesetzte Etappenziele für diesen Bereich rechtfertigen. Dem ist insbesondere durch die **geschlechtergerechte Vermittlung digitalisierungsbezogener Kompetenzen** etwa durch Schulungen und Neujustierung betrieblicher Prüfverfahren zu begegnen.<sup>80</sup> Zu prüfen bleibt auch, ob die vermisste Qualifikation wirklich notwendig ist – das ist gewiss 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 spielten. 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>81</sup>

Ist die verlangte MINT-Qualifikation unverzichtbar, wäre ein Etappenziel angemessen, das einen **Frauenanteil etwa von 20 % oberhalb des Frauenanteils im jeweiligen Studium** oder dem Ausbildungsbereich anstrebt. Aber nicht dauerhaft, sondern für jeweils neu zu belegende kurze Zeiten. Es darf auch nicht bei Passivität bleiben, sondern das Unternehmen muss aktiv werden. Denn dieser geringe Frauenanteil hat seine Gründe, die änderbar sind, im Studium oder der Ausbildung selbst,<sup>82</sup> aber auch durch das Unternehmen, das durch eigene Ausbildungsplätze, Stipendien, Praktika und Mentoring für Studentinnen für qualifizierte Einstellende sorgen könnte.

Zudem zeigt ein soziotechnischer Ansatz, dass neben der **Ausbildung in anerkannten Technikberufen** die interdisziplinäre Personal- und Kompetenzausstattung von Technikunternehmen und MINT-Ausbildung zu fordern und zu fördern wäre<sup>83</sup>. So würden sich Berufschancen für typischerweise weibliche Berufsprofile wie z.B. Soziologie, Kommunikationswissenschaft oder Sozialwissenschaften eröffnen, ohne dass sich Frauen in ihrer beruflich selbstgewählten Präferenz an fremdvorgegebene MINT-Vorgaben anpassen müssten, wie es im Moment von ihnen eingefordert wird.

Veranlassung zu vertieften Überlegungen bietet die Feststellung, es gäbe durchaus qualifizierte Frauen, **aber sie wollten die ihnen angebotene Position nicht annehmen**. Oder die Variante, es gäbe

---

<sup>78</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>).

<sup>79</sup> So das Evaluationsgutachten des FüPoG (Fn. 7), S. 83.

<sup>80</sup> Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 47 f.

<sup>81</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>82</sup> Siehe z.B. die dem Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen beigetretenen Universitäten (zur Auflistung hier: <https://www.komm-mach-mint.de/schuelerinnen/orientierungsstudium>). Ein Extrembeispiel ist der seit Wintersemester 2000/01 nur für Frauen zulässige Studiengang „Internationaler Frauenstudiengang Informatik“ der Hochschule Bremen (<https://www.hs-bremen.de/internet/de/studium/stg/ifi/>).

<sup>83</sup> Beispielhaft schon das 2017-2020 durchgeführte Verbundprojekt GEWINN als Abkürzung für Gender-Wissen-Informatik-Netzwerk (<https://www.gender-wissen-informatik.de/projekt>).

durchaus qualifizierte Frauen, die die Position anstrebten, aber sie hätten besondere Vorstellungen über ihre zukünftige Arbeit, die von ihren männlichen Vorgängern nie formuliert worden und nicht erfüllbar seien. Ihre Anforderungen an die Arbeitsbedingungen seien zu hoch, zu kompliziert, zu ungewöhnlich.

Dieses Verhalten von Frauen gibt es und es ist zu hoffen, dass es noch viel häufiger auftritt. Arbeitsbedingungen und -anforderungen<sup>84</sup> durchzusetzen, die für traditionelle Männer ungewohnt sind, ist der Weg, um die eigenen Vorstellungen über die Bedeutung der Erwerbsarbeit für sich selbst und ihre Ausgestaltung und Sinnhaftigkeit behalten und damit leben und arbeiten zu können. Genau dies führt zu einer Änderung der männerzentrierten Unternehmenskultur hin zu einer geschlechtergerechten. Denn es zwingt die Unternehmen, **ihr Verhalten und ihre Bedingungen genau zu analysieren und die unternehmensinternen Prozesse gegebenenfalls entsprechend anzupassen**: Welche Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitregime werden von Frauen nicht oder weniger oft akzeptiert, welche zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeiten können und wollen sie erbringen, welche Formen des professionellen wie auch des persönlichen Miteinanders, welchen Führungsstil erwarten sie, welchen Werten fühlen sie sich auch in einer kapitalistisch geformten Wirtschaft verpflichtet? Gefährden Abweichungen vom Hergebrachten wirklich den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens? Ein solches Vorgehen im Unternehmen ist auch für Männer attraktiv: auch sie können dann den Forderungen nach vorgegebenen männlichen Verhaltensmustern entfliehen, wie es den Frauen und nichtbinären Personen gelingt, nicht mehr in Geschlechtsrollen und Zuschreibungen gezwängt zu werden.

Der gängige Einwand gegen diese Forderungen, die Wirtschaft sei kein Ponyhof, sondern folge mit den Anforderungen an Qualifikation und Verhalten der Beschäftigten lediglich wirtschaftlicher Vernunft, blendet die Frage aus, ob und in welchem Maße es diese zwingende ökonomische Logik überhaupt gibt und, wenn ja, ob sie immer das Handeln und die Entscheidungen der Verantwortlichen bestimmt. Die ökonomische Zunft identifiziert ja je nach Ausrichtung durchaus unterschiedliche ökonomische Gesetze, und obwohl sie als in Stein gemeißelt gelehrt werden, kann deren Akzeptanz im Zeitablauf selbst bei den Steinmetzen durchaus schwinden oder ganz verloren gehen. **Methoden der Personalführung und Rezepte für Wirtschaftserfolge** sind durchaus Moden unterworfen. Sie sind menschengemacht, genauer: gemacht von Männern für Männer. Selbst die kulturellen Muster und normativen Vorgaben, wie sich erfolgreiche männliche Führungskräfte zu verhalten haben, unterliegen Veränderungen; für Führungskräfte mit Erstarken des Finanzmarktkapitalismus allerdings bisher in einer eher problematischen Weise.<sup>85</sup> Bei jüngeren Männern hingegen sind Entwicklungen zur Abkehr von hegemonialen Männlichkeitsmustern zu erkennen, die aber zahlenmäßig nicht dominieren und starkem Druck ausgesetzt sind. Der zähe Widerstand gegen Veränderungen bei der Personalauswahl im Unternehmen richtet sich immer noch gegen die „anderen“, die auf ihren Platz verwiesen und dort verharren sollen.

Als Rechtfertigung dafür, dass eine ausgewogene Personalstruktur jedenfalls derzeit nicht möglich sei, wird oft genannt, dass Männer auf der Basis ihrer Verträge längerfristig die Positionen besetzen, es also **keine freien Plätze** für Frauen gibt. Ziel oder Nebenwirkung eines Gleichstellungsgesetzes ist es nicht, dass Männer gekündigt werden. Allerdings muss vermieden werden, dass mit der Begründung, es stünden zurzeit qualifizierte Frauen nicht zur Verfügung, dauerhafte oder langfristige Verträge mit Männern abgeschlossen werden. Solange Männer in einer Führungsebene oder einer Qualifikationsstufe überrepräsentiert sind, dürfen neue Verträge mit Männern nur kommissarisch, mit kurzen Laufzeiten und/oder mit der Möglichkeit der Vertragsänderung abgeschlossen werden. Zweifellos würden diese Positionen dadurch für Männer weniger attraktiv, es würde aber auch weniger attraktiv für Unternehmen, die Qualifikation von Frauen abzuwerten und so dafür zu sorgen, dass keine qualifizierte Bewerberin gefunden werden kann.

Selbstverständlich dürfen die **Verpflichtungen eines Gleichstellungsgesetzes ein Unternehmen nicht zwingen, Unmögliches oder Schädliches** zu tun. Ziel ist es ja nicht, ein Unternehmen zu zerstören oder

---

<sup>84</sup> Wie etwa Karrierechancen in Teilzeit.

<sup>85</sup> Meuser, Geschlecht, Macht, Männlichkeit — Strukturwandel von Erwerbsarbeit und hegemonialer Männlichkeit, in: Erwägen, Wissen, Ethik, 2010, 21 (3), S. 325-335.

seinen Erfolg zu schmälern. Aber es ist ebenso selbstverständlich, dass es dazu verpflichtet werden kann, in den Gleichstellungsstrategien alles in diesem Unternehmen nur irgend Mögliche auch umzusetzen. Vor allem darf den Unternehmen nicht erlaubt werden, nur Gründe zu suchen und vorzutragen, weshalb eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur eben nicht herzustellen sei. Vielmehr müssen immer überprüfbare Daten und Fakten erhoben und die Wege benannt werden, wie sie geändert werden sollen, wenn sie diskriminierende Wirkung haben.

### 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. Selbstverständlich müssen dabei alle personenbezogenen Daten anonymisiert sein.

## II. Handlungsfeld Entgeltgleichheit<sup>86</sup>

### 1. Handlungsziel

Seit 1949 gilt in Deutschland das **Entgeltgleichheitsgebot**, das Entgeltdiskriminierung aufgrund des Geschlechts verbietet. Das Gebot ist im Laufe der Zeit durch umfangreiche europäische und nationale Vorschriften und die Rechtsprechung erweitert und konkretisiert worden. Es verpflichtet alle Arbeitgeber\*innen und die Tarifvertragsparteien rechtlich auf die Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebots. Am 4. März 2021 hat die EU-Kommission einen Richtlinienentwurf zur Stärkung der Anwendung des **Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen** vorgelegt.<sup>87</sup>

Selbstverständlich ist es Sache der Akteur\*innen der Wirtschaft (**Tarifvertrags-, Betriebs- und Arbeitsvertragsparteien**), Entgeltsysteme und Entgelte selbst zu gestalten und zu vereinbaren. Welche **Entgeltsysteme** sie benutzen, bleibt ihnen überlassen. Die **Grenze ihrer Gestaltungsfreiheit** ist und bleibt aber das Verbot der Entgeltdiskriminierung wegen des Geschlechts. Denn nur bei Beachtung des Equal Pay- oder Entgeltgleichheitsgebots sind die gewählten tariflichen oder betrieblichen Entgeltsysteme und individualvertraglichen Vereinbarungen auch rechtlich wirksam.

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

### 2. Im Einzelnen

#### a) Bestandsaufnahme und Entgeltbericht

Der erste Schritt für die Herstellung der Entgeltgleichheit ist die Erhebung der entsprechenden Daten. Mit der **Bestandsaufnahme** gewinnen die Unternehmen einen Überblick darüber, welche **Entgeltsysteme** angewandt, auf welcher Grundlage **Entgeltbestandteile** an welche Beschäftigten(-gruppen) gezahlt werden und wie sich Frauen, nichtbinäre Personen und Männer auf diese Entgeltgruppen verteilen. Ermittelt werden muss die Entlohnung von Frauen, nichtbinären Personen und Männern aufgeschlüsselt nach verschiedenen **Entgelt- oder Gehaltsstufen** und nach Entgeltbestandteilen (jeweils Durchschnitts- und Medianentgelt). Frauendominierte Tätigkeiten mit einem Frauenanteil von mehr

---

<sup>86</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>87</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.



als 60 % sind auszuweisen und **gleichwertige Tätigkeiten** zu ermitteln. Unternehmen können die Bestandsaufnahme auch mit Hilfe **digitaler Tools** durchführen. Dabei ist sicherzustellen, dass die hinterlegten Algorithmen und Bewertungssysteme ihrerseits keine Diskriminierungspotentiale aufweisen. Die betrieblichen Interessenvertretungen sind immer zu beteiligen.

Es ist nicht entscheidend, ob die Entgeltpraxis auf individualrechtlichen, tariflichen oder betrieblichen Regeln beruht. Es geht um die Zusammenschau aller Regelungen, die zum Entgeltsystem gehören. Einbezogen werden alle Beschäftigten nach dem hier vertretenen Beschäftigtenbegriff.

Eine Bestandsaufnahme der Entgeltsysteme und der Entgeltpraxis sowie die nachfolgenden Handlungspflichten müssen die Unternehmen in vorgeschriebenen Zeitabständen wiederholen. Der **Zeitraum** beträgt 2 Jahre bzw. 3 Jahre, wenn das Unternehmen tarifgebunden ist und/oder einen Betriebsrat hat oder nicht. Denn es ist belegt, dass geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede in Unternehmen geringer sind, wenn die Entlohnung nach Tarifvertrag erfolgt und es einen Betriebsrat gibt.

Das Gesetz ermöglicht es, die Bestandsaufnahme von einer **sachverständigen Person/Stelle** durchführen zu lassen. Diese Möglichkeit soll den personellen und finanziellen Aufwand insbesondere für kleinere Unternehmen minimieren.

Das Unternehmen muss die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in einem **Entgeltbericht** zusammenfassen. Personenbezogene Daten müssen darin anonymisiert und datenschutzrechtliche Grundsätze gewahrt sein. Der Entgeltbericht ist in geeigneter Weise in den Unternehmensstandorten<sup>88</sup> im erforderlichen Umfang<sup>89</sup> zu veröffentlichen. Ziel dieser **Veröffentlichung** ist es, die Entgeltpraxis im Unternehmen für alle Beschäftigten transparent und überprüfbar zu machen und unternehmensinterne Diskussionen zu ermöglichen. Diese Pflicht gilt auch für **Beschäftigungsplattformen**, die ihre Entgeltstrukturen und Preisbildungsmechanismen offenlegen müssen. Insbesondere müssen geschlechterdifferenzierende Kennzahlen transparent gemacht werden.<sup>90</sup>

## b) Analyse und Prüfbericht

Die Daten aus dem Entgeltbericht sind zu analysieren; der Betriebsrat und die Gleichstellungsbeauftragte, soweit vorhanden, sind zu beteiligen. Die Hinzuziehung einer sachverständigen Person ist zwingend vorgeschrieben, wenn es keinen Betriebsrat gibt. Die **Analyse** muss mittels geeigneten, bevorzugt **digitalen Prüfinstrumenten** erfolgen, die **zertifiziert** sein müssen.

Selbst wenn Unternehmen auf eine Equal Pay-Kultur hinwirken, sind Entgeltdiskriminierungen nicht immer offensichtlich. Leicht festzustellen sind Verstöße gegen das Entgeltgleichheitsgebot bei Beschäftigten unterschiedlichen Geschlechts, die die gleiche Arbeit ausführen. Kompliziert ist aber 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 – wenn überhaupt – in den Entgeltsystemen der Unternehmen oft unzureichend wahrgenommen und beschrieben.<sup>91</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>92</sup> Bei der Bewertung von

---

<sup>88</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>89</sup> Z.B. in jeder Werkshalle.

<sup>90</sup> Vgl. auch Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 69.

<sup>91</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*, „ComparableWorth. Arbeitsbewertungen als blinder Fleck in der Ursachenanalyse der Gender Pay Gaps?“, Study Nr. 014 der Hans-Böckler-Stiftung, 2018.

<sup>92</sup> So eine Empfehlung des Gutachtens für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 13), S. 80f.

neuen Anforderungen der digitalen Transformation fehlt es an geschlechtergerecht formulierten Digitalkompetenzen.<sup>93</sup> Die Fortschreibung von in der analogen Welt angelegten Stereotypisierungen zeigt sich etwa in der Plattformwirtschaft, wenn hier ein festgestelltes **Gender Self-Evaluation-Gap** auf die Vergütungssituation von Frauen wirkt.<sup>94</sup> Aus diesen Gründen sieht diese Gesetzeskonzeption in dem Handlungsfeld Entgeltgleichheit die Hinzuziehung von **spezifischem Sachverstand** durch eine sachverständige Person/Stelle vor. 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** für diese Prüfung die **Übermittlung der Bestandsaufnahme** über die Entgeltpraxis in einem vorgegebenen digitalen Format an die vom Gesetzgeber dafür vorgesehene Institution. Dem KMU werden die Analyseergebnisse und hierauf basierende Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt. Gibt es keine Anhaltspunkte für Entgelt-diskriminierung, 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 fügt dem Bericht eine Stellungnahme bei, mit der er sich zum Inhalt des Prüfberichts äußert; dasselbe Recht hat die eingeschaltete sachverständige Person. Der Prüfbericht ist mit anonymisierten Daten betriebsöffentlich zu machen. Damit soll es den Beschäftigten ermöglicht werden, sich über die ihnen oft unbekanntem Grundlagen des Entgeltsystems zu informieren. Darüber hinaus müssen diejenigen Beschäftigten(gruppen) persönlich darüber unterrichtet werden, wenn ihr Entgelt als diskriminierend zu gering festgestellt wurde.

### **c) Handlungspflichten zur Herstellung von Entgeltgleichheit**

#### *aa) Tarifverträge und Schutz der Tarifautonomie*

Diskriminierende Entgeltstrukturen im Unternehmen können ihren Ursprung in **Tarifverträgen** haben. Nicht immer ist es Gewerkschaften, die sich darum bemüht haben, gelungen, in der Vergangenheit vereinbarte Tarifbestimmungen, die dem Entgeltgleichheitsgebot nicht entsprechen, gemeinsam mit der Arbeitgeberseite zu beseitigen. Typischerweise liegen die Fehler in der mangelhaften Berücksichtigung von Anforderungen und Belastungen auf Arbeitsplätzen, die überwiegend von Frauen besetzt werden. Derartige nicht rechtskonforme und dem Entgeltgleichheitsgebot widersprechende Tarifbestimmungen sind nicht von der Tarifautonomie geschützt; diese ermächtigt nicht zur Geschlechtsdiskriminierung.

Dennoch können auf Unternehmensebene nicht einfach diskriminierende Tarifregelungen durch diskriminierungsfreie ersetzt werden. Allein die Tarifvertragsparteien sind dazu befugt, in ihrer **Tarifautonomie** Regelungen zu (er-)setzen. Wenn also die Überprüfung ergibt, dass die Diskriminierungen ihren Ursprung in tarifvertraglichen Bestimmungen haben, an die das Unternehmen unmittelbar gebunden ist und die dort lediglich tariftreu umgesetzt wurden, sind die Tarifvertragsparteien durch Übermittlung des Prüfberichts davon zu unterrichten. Diese Unterrichtung ist mit der Aufforderung verbunden, ein diskriminierungsfreies Regelungssystem zu vereinbaren. Allerdings bedeutet dieses Vorgehen nicht, dass die diskriminierten Beschäftigten bis zu dieser neuen Vereinbarung weiterhin nur Ansprüche auf die zu geringen Entgelte haben. Die Tarifautonomie erlaubt allemal, Beschäftigten ein höheres Entgelt zu zahlen als im Tarifvertrag vorgesehen (Günstigkeitsprinzip). So haben die diskriminierten Beschäftigten **Anspruch auf das tarifliche Entgelt der begünstigten Gruppe** oder Person jedenfalls so lange, bis die Tarifvertragsparteien eine diskriminierungsfreie tarifliche Entgeltstruktur vereinbart haben. Dies entspricht so auch europäischem Recht. Die diskriminierten Beschäftigten, die über den Prüfbericht über die zu geringen tariflichen Entgelte informiert wurden, müssen, wenn das Unternehmen nicht von sich aus entsprechend tätig wird und kein Betriebsrat vorhanden ist, die höhere Bezahlung gegebenenfalls gerichtlich einfordern. Hier ist dafür zu sorgen, dass in diesem Gerichtsverfahren die Feststellung, dass ein höheres Entgelt geschuldet wird, für alle im Prüfbericht genannten

<sup>93</sup> Dazu bereits im Handlungsfeld Personalstruktur, B.I.2.c.

<sup>94</sup> Dazu mit weiteren Nachweisen auf insbesondere internationale Studien: *Hensel* (Fn. 20), S. 62 f.

Beschäftigten und Beschäftigtengruppen gilt, unabhängig davon, wer die Klage erhoben hat. In diesem Verfahren kann das Unternehmen die Feststellung des Prüfberichts, dass die tarifvertraglichen Regelungen diskriminieren, überprüfen lassen.

Das Gesetz zur Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebotes für Frauen und Männer (Entgeltgleichheitsgesetz) von 2012 (BT-Drucksache 17/9781), das wegen der damaligen politischen Konstellation nicht verabschiedet und inkraftgesetzt wurde, verpflichtet in § 12 auch die Tarifvertragsparteien, sich um die Herstellung von Entgeltgleichheit in tariflichen Regelungen aktiv zu kümmern, und begleitet diesen Prozess durch Einwirkungsmöglichkeiten und Kontrollen. Das ist sinnvoll, ist in dieser Konzeption aber hier für Flächen- bzw. Branchentarifverträge nicht aufgenommen worden. Denn der Gesetzesvorschlag richtet sich an Unternehmen, die aber als einzelne nur bei Firmentarifverträgen Tarifvertragspartei sind, dann aber selbstverständlich entsprechend diesem Gesetz zusammen mit ihrer gewerkschaftlichen Tarifpartnerin diskriminierende Tarifnormen beseitigen müssen.

### *bb) Vorgehen in Unternehmen mit Betriebsrat*

Kontrolle und Einwirkungsmöglichkeiten müssen unterschiedlich ausgestaltet sein, je nachdem, ob in dem Unternehmen ein **Betriebsrat** vorhanden ist oder nicht.

Hat der Prüfbericht offengelegt, dass die Entgeltsysteme und die Entgeltpraxis im Unternehmen nicht diskriminierungsfrei sind, ist das Unternehmen verpflichtet, diese umzugestalten, um dem Entgeltgleichheitsgebot zu entsprechen.

Die Regeln über das **Verfahren** dafür unterscheiden danach, ob die Arbeitsentgelte durch einen **Tarifvertrag** geregelt sind, an den das Unternehmen gebunden ist.

Ist dies nicht der Fall und in dem Unternehmen ein Betriebsrat vorhanden, muss dieser an dem Veränderungsprozess beteiligt werden, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und diesen Prozess mittragen und den Beschäftigten rückvermitteln zu können. Dasselbe gilt, wenn in einem tarifgebundenen Unternehmen über den Tarifvertrag hinaus Absprachen zum Entgelt bestehen sollten.

Das Entgeltgleichheitsgebot ist in Entgeltregelungen umzusetzen, die durchaus unterschiedlich gestaltet werden können. Für die Regelungsfrage im Bereich Entgelt sind der Betriebsrat und die Tarifvertragsparteien zu beteiligen. Die Rolle dieser Interessenvertretungen kann dabei höchst ambivalent sein. Denn die diskriminierenden Strukturen können ja von ihnen nicht nur mitgetragen, sondern möglicherweise auch angeregt worden sein und scheinen nun den Besitzstand einer möglicherweise durchsetzungsstarken Gruppe von Begünstigten zu gefährden. Deshalb ist es erforderlich, externen Sachverständigen und Moderationsinstanzen an dem Analyse- und Veränderungsprozess mit eigenen Rechten zu beteiligen.

Im Fall der Tarifungebundenheit des Unternehmens ist deshalb 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 den 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 angemerkt vorzugehen. Gegen die Entscheidung

der Einigungsstelle ist der übliche **Rechtsweg** gegeben, wobei in diesem Verfahren auch die Feststellungen des Prüfberichtes angegriffen werden können.

Nach der Rechtsprechung des EuGH haben die Benachteiligten Anspruch auf die Anpassung ihrer Entgelte an die der Begünstigten. Dies erscheint einleuchtend und nur gerecht. Die sofortige **Angleichung der Entgelte nach oben**, um Gleichbehandlung herzustellen, kann aber für zukünftige Entgeltzahlungen zum Problem werden. Dies ist zum einen dann der Fall, wenn es dadurch in einem personalkostenintensiven Betrieb zu einem erheblichen Kostenschub kommt, durch den die wirtschaftliche Grundlage des Unternehmens möglicherweise unterminiert wird. Das wäre ein Dilemma. Denn einerseits kann an einer finanziellen Überforderung des Unternehmens auch den bislang Diskriminierten nicht liegen, andererseits würde eine solche Folge auch belegen, in welchem großem Ausmaß der bisherige wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens auf der Diskriminierung von Beschäftigten beruht. Die bloße Anpassung diskriminierender Entgelte nach oben kann ferner dann problematisch sein, wenn es sich, wie häufig, um komplexe, in sich austarierte Entgeltsysteme handelt, in die mittelbar diskriminierende Elemente eingebettet sind. Eine punktuelle Neubewertung verschöbe das bisherige Gleichgewicht – was im Sinne der Beseitigung struktureller Diskriminierung an sich gewollt ist. Dies sollte jedoch systematisch und überlegt angegangen werden, damit es nicht zu neuen Ungereimtheiten und möglicherweise zu weiteren und anderen Diskriminierungen führt. Komplexe Entgeltsysteme können daher oft nicht lediglich in einzelnen Regelungen korrigiert, sondern müssen insgesamt abgelöst und durch ein neues, geschlechtergerechtes Entgeltsystem ersetzt werden. Dies ist besonders kompliziert, wenn Diskriminierungsfreiheit mit abgesicherten Besitzständen in Einklang gebracht werden muss. Das geht nur mithilfe eines **Entgelt-Anpassungsplans**, dessen Grundlage eine Vereinbarung mit der betrieblichen Interessenvertretung sein muss.

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

**Fehlt ein Betriebsrat**, kann eine Einigungsstelle nicht gebildet werden. In diesen Fällen muss daher das Unternehmen allein die erforderlichen Änderungsprozesse einleiten und zwar unverzüglich, spätestens aber drei Monate nach Feststellung der Entgeltdiskriminierung im Prüfbericht. Zur Beratung muss das Unternehmen eine **zertifizierte sachverständige Person** hinzuziehen, die eine eigene Stellungnahme abgibt. Darüber hinaus bietet es sich an, die Beschäftigten einzubeziehen. 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 gegebenenfalls gerichtlich in einem Verfahren, das Rechtswirkung für alle hat, durchzusetzen ist. In Unternehmen ohne Betriebsrat ist – nach der Rechtsprechung des europäischen Gerichtshofs Europäischen Gerichtshof – die vorübergehende Fortsetzung von Entgeltdiskriminierung über einen Entgelt-Anpassungsplan nicht zulässig.

### **c) Durchsetzung**

Die Ergebnisse des Verfahrens zur Herstellung von Equal Pay sind an geeigneten Stellen in dem erforderlichen Umfang zu **veröffentlichen** (z.B. in jeder Werkshalle), in den Unternehmensstandorten (z.B. durch Aushang für Beschäftigte ohne dienstlichen E-Mail-Account und Intranet- oder E-Mail-Mitteilung für Beschäftigte mit dienstlichem E-Mail-Account). Ferner sind die Beschäftigten durch weitere Maßnahmen der Information und Erläuterung mit ihren Rechten vertraut zu machen.

Jedoch genügt es nicht, diese Gleichstellungsstrategie im Bereich des Entgelts nur unternehmensöffentlich zu machen und auf die individualrechtliche Durchsetzung des Entgeltgleichheitsanspruches zu setzen. Auch 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 Entgeltgleichheitspolitik des Unternehmens und das Aussprechen von positiven und gegebenenfalls negativen Sanktionen ermöglichen.

### III. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz

#### 1. Handlungsziel

Geschlechtergerechtigkeit ist ein Maßstab, der auch bei den Belastungen am Arbeitsplatz und bei der Arbeitsgestaltung angelegt und im betrieblichen Handeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beachtet werden muss. Der Zuschnitt der Tätigkeiten, die technische, zeitliche und soziale **Arbeitsorganisation** sowie die **Arbeitsumgebung** sind bestimmend für die physischen und psychosozialen **Arbeitsbelastungen** und deren gesundheitliche Folgen. An zahlreichen Indikatoren sind die überproportionale Betroffenheit von Frauen oder auch besonders starke Ausprägungen an frauentypischen Arbeitsplätzen abzulesen. Diese Belastungen führen außerdem zu anderen Erscheinungsformen des Mangels an Geschlechtergerechtigkeit, beispielsweise bei den Fragen, ob Frauen Zugang zu (Männer)Berufen haben, ob sie in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten wollen und können, ob sie, wenn sie schwanger sind, weiterarbeiten können, oder ob sie Führungspositionen anstreben und übernehmen. Die traditionelle Unterbewertung der Arbeitsbelastung von Frauen - die **sogenannte leichte Frauenarbeit** im Kontrast zur "schweren Männerarbeit" - führt nach wie vor zu mangelnder Beachtung bei der Arbeitsgestaltung.

Bei manchen frauentypischen Beschäftigungen (z.B. Pflege, Erziehung) sind die Arbeitsbedingungen so belastend, dass diese quasi als Beruf mit Verfallsdatum erscheinen, aus denen ein Großteil der weiblichen Beschäftigten nach 8, 10 oder 15 Jahren in eine andere Erwerbstätigkeit wechselt oder signifikant häufiger in die Frühverrentung geht.

Aus der intersektionalen Perspektive sind **mehrdimensionale Diskriminierungen** bei den **Arbeitsbelastungen** aufgrund zusätzlicher Ungleichheitskriterien festzustellen, d.h. aufgrund der Verbindung von Geschlecht mit Alter oder Indikatoren wie Migrationshintergrund, Hautfarbe, Religionszugehörigkeit, sowie aufgrund von nichtbinärer Geschlechtsidentität:

- Für **ältere Frauen** zeigen die Daten aus der Arbeitsschutzberichterstattung trotz nur einzelner Auswertung vermehrte gesundheitliche Auswirkungen physischer und psychischer Belastungen bei den Stressindikatoren und der Frühberentung. Ferner ist Altersdiskriminierung ein Belastungsfaktor in Berufen mit Jugendlichkeitsimage.
- Von den rund 9 Mio. **Frauen mit Migrationshintergrund** sind rund 3,2 Mio. als Angestellte und Arbeiterinnen beschäftigt. Die Gesamtgruppe ist sehr heterogen, berufliche Nachteile sind überproportional festzustellen. Sie sind überproportional in Minijobs sowie in systemrelevanten (Frauen)Berufen vertreten, in denen die Arbeitsbedingungen prekär (unsichere Arbeitsverträge, geringe Entlohnung) und zugleich die Tätigkeiten physisch und psychisch besonders belastend sind.<sup>95</sup> Schwarze Frauen und an der Kleidung als muslimisch zu erkennende Frauen erfahren besondere Diskriminierungen, die zu den allgemeinen Vorbehalten gegenüber „Fremden“ hinzukommen.
- **Frauen mit Behinderung** sind ungeachtet der besonderen Vorschriften des SGB IX zur Teilhabe am Arbeitsleben eine weitere Gruppe mit besonderen Belastungs- und Ausgrenzungsrisiken.
- Für **Personen mit einer diversen Geschlechtsidentität**<sup>96</sup> bringen bereits die allgemein heteronormativ geprägten Arbeitsbeziehungen psychosoziale Belastungen mit sich; dies umso mehr,

---

<sup>95</sup> Zur Belastungsfolge Muskel- und Skeletterkrankungen bei Frauen, Migrant\*innen und Trans\*Personen: European Agency for Safety and Health at Work, Workforce diversity and musculoskeletal disorders, 2020 ([https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Workforce\\_diversity\\_MSDs\\_facts\\_figures\\_summary.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Workforce_diversity_MSDs_facts_figures_summary.pdf)) und Fact Sheet 87 – Workforce diversity and risk assessment; ensuring everyone is covered, 2010 (<https://osha.europa.eu/en/publications/factsheet-87-workforce-diversity-and-risk-assessment-ensuring-everyone-covered-summary/view>).

<sup>96</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)). Zum Umfang der Gruppen mit nichtbinärer Geschlechtsidentität gibt es für Deutschland keine Daten. Studien aus anderen Ländern sprechen je nach Abgrenzung für eine Größenordnung von 1 bis 4% der Bevölkerung bzw. der Beschäftigten. Vgl. u.a. Van Caenegem für Flandern/Belgien (2015); Abramovich für Kanada (2020); Meerjwik für die USA (2017).

wenn am Arbeitsplatz sexistische Vorurteile und Verhaltensweisen gelebt werden. Auch Faktoren der Arbeitsumgebung spielen eine Rolle (z.B. Sanitärräume). Das betrifft Trans\*Personen vermutlich am stärksten in der Phase ihrer Transition.

Die Aufmerksamkeit für diese Problemlagen ist deutlich gewachsen. Allerdings mangelt es noch erheblich an repräsentativen Daten, weshalb die nachfolgenden Schlaglichter auf die Ist-Situation hier Leerstellen aufweisen. Forderungen und Vorschläge für Handlungsansätze liegen vor.<sup>97</sup> In der Praxis der Unternehmen ist dies allerdings noch nicht spürbar angekommen; es bleibt bisher bei verbalen Bekennnissen zur Wertschätzung von Vielfalt.

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme

Die allgemein erhobenen und bekannten **statistischen Daten** und **Analysen** geben den Unternehmen Anstöße und Anhaltspunkte zu den erforderlichen eigenen Erhebungen sowie zur Prüfung und Bewertung der betriebsspezifischen Situation. Im Folgenden werden die Bereiche für die Untersuchung diskriminierender Strukturen aufgeführt.

### b) Arbeitszeit- und Arbeitsvertragsbedingungen

Nur wenig mehr als die Hälfte der Frauen arbeitet in Vollzeit. Insgesamt ist das Spektrum vereinbarter Arbeitszeiten heterogener als bei Männern. Damit zusammenhängend sind Unterschiede bei den Arbeitsbelastungen und Belastungsfolgen festzustellen. Bei Vollzeitbeschäftigung sind lange bis **überlange Arbeitszeiten** als Belastungsfaktor besonders für Führungskräfte relevant, verstärkt für Frauen mit Sorgearbeit.<sup>98</sup> Andererseits kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein geringerer Arbeitszeitumfang die arbeitsbedingten Belastungen stets vermindert. **Homeoffice** als flexiblere Form der Arbeitsorganisation gibt es für Frauen wie für Männer nahezu gleich häufig, bei Männern in Führungspositionen mit steigender Tendenz. Der Anteil **befristeter Beschäftigungsverhältnisse** liegt bei Frauen über demjenigen bei den Männern und ist zwischen 2006 und 2018 weiter gestiegen.<sup>99</sup> Die Stressbelastung durch die berufliche Unsicherheit betrifft Frauen besonders, und eine Schwangerschaft wird die Probleme und Belastungen i.d.R. vergrößern.

Besondere Aufmerksamkeit ist ferner für weibliche **Plattformbeschäftigte** geboten, vor allem wenn sie sog. einfaches **Crowdworking** (Clickworking) ausüben und mangels Alternativen zwischen Vereinbarkeitsdilemma und mangelnden Arbeitsmarktchancen von den prekären Arbeitsbedingungen auf Plattformen abhängig sind.<sup>100</sup> Die fehlende Regulierung von Mindestverdiensten und Arbeitszeiten wirkt sich hier in besonderer Weise aus.

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz spielen die hier illustrierten Sachverhalte eine Rolle, weil arbeitsbedingte Belastungen auch wesentlich durch **Flexibilisierungen der vertraglichen Arbeitszeit** mitgeprägt werden, denen durch Einhaltung des gesetzlichen Arbeitszeitschutzes zumindest einige Grenzen gesetzt werden. Darüber hinaus können Belastungen durch mehr eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung u.U. gemindert werden, sofern dem Risiko der Selbstausbeutung vorgebeugt werden kann.

---

<sup>97</sup> Fütty/Höhne/Caselles (Fn. 32).

<sup>98</sup> Bericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2019, 2020 (im Folgenden „SUGA 2019“); Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, 2020 (im Folgenden: „Stressreport 2019“).

<sup>99</sup> WSI Genderdatenportal zur Erwerbsarbeit (<https://www.wsi.de/de/erwerbsarbeit-14617-befristete-beschaeftigung-nach-altersgruppen-14851.htm>).

<sup>100</sup> So etwa Graham/Hjorth/Lehdonvirta, Digital Labour and Development, 2017; Mandl, Working Conditions, 2018, S. 125 ff.; Adams/Berg, When Home Affects Pay, 2017, S. 8.

### c) Gesundheitsrelevante Faktoren der Arbeitsorganisation

Von der Gestaltung der konkreten Aufgaben und Tätigkeiten hängen die Belastungs- und Risikofaktoren für die Gesundheit der Beschäftigten ab. Dabei geht es um physische Faktoren ebenso wie um psychosoziale und emotionale.

Traditionell, aber oft unzutreffend werden die **körperlichen Belastungen auf Frauenarbeitsplätzen** in der Pflege, in Dienstleistungsbereichen oder auch in frauentypischen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes (Elektronik, Feinmechanik) geringer eingeschätzt als auf Männerarbeitsplätzen in Produktion und Handwerk. Entsprechend werden die arbeitsrechtlich vorgeschriebenen betrieblichen Aktivitäten zur Gefährdungsbeurteilung sowie die betrieblichen Ressourcen zur Belastungsminderung und Gesundheitsförderung stärker zugunsten der Männer eingesetzt.

Die Aufmerksamkeit für **arbeitsbedingten Stress und psychisch-emotionale Belastungen** entwickelt sich erst seit gut einem Jahrzehnt. Auslöser hierfür war nicht zuletzt, dass über die besondere Betroffenheit von Frauen und die Belastungsfolgen in Form arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühverrentungen zum Beispiel in den Pflege- und Erziehungsberufen nicht länger hinweggesehen werden konnte.

Im Vergleich der geschlechterspezifischen Ausprägung dieser Faktoren zeigen viele **Indikatoren**, dass **Frauen überproportional belastet** sind und sich ihre Situation im Zeitverlauf 2006 - 2012 – 2018 nicht gebessert, sondern im Vergleich zu Männern meist noch mehr verschlechtert hat:<sup>101</sup> Frauen arbeiten zum Beispiel mehr Multitasking als Männer und häufiger an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit, ihr Handlungsspielraum gemessen am Einfluss auf die eigene Arbeitsmenge ist geringer und sie führen weitaus mehr als Männer physisch wie psychisch belastende einseitig-repetitive Tätigkeiten aus.

Die **Arbeitsorganisation** bestimmt die **Arbeitsintensität und Leistungsanforderungen**, die Handlungsspielräume für die eigene Tätigkeit, Vielfältigkeit der Aufgaben und Anforderungen und damit die hieraus **resultierende physische, psychosoziale und emotionale Belastung** und auf der anderen Seite die **Ressourcen zur Belastungsbewältigung**.

### d) Längerfristige Tendenzen und Auswirkungen von Stress<sup>102</sup>

Die meisten Indikatoren zur **Stressbelastung** weisen innerhalb des längerfristigen Gesamt-Anstiegs auf fortbestehende, teilweise noch steigende Geschlechterunterschiede hin. Für Frauen haben sich bei einer Reihe der Einzelfaktoren sowie in verschiedenen (Frauen)Branchen, hier auch kombiniert mit den physischen Belastungen, der arbeitsbedingte Stress und die gesundheitlichen Stressfolgen überproportional erhöht. **Sexismus, sexuelle Belästigung, Mobbing und genereller Minoritätenstress** sind weitere Stressfaktoren, deren Relevanz insbesondere auch für Trans\* und nichtbinäre Personen inzwischen kaum noch bestritten wird, auch wenn es dazu aus den vorliegenden Repräsentativbefragungen zu arbeitsbedingten Belastungen und deren Folgen noch keine spezifischen Daten gibt.

Bei Zusammenfassung der einzelnen Stressindikatoren zu einem **Stressindex** ergibt sich als Gesamtbild, dass Frauen häufiger gesundheitliche Beschwerden, Erschöpfung und schlechten allgemeinen Gesundheitszustand aufweisen. Frauen in Vollzeit und Frauen in Führungspositionen berichten die meisten negativen Beanspruchungsfolgen.

Das Fortbestehen der großen Geschlechterunterschiede kann damit erklärt werden, dass den Gesundheitsbelastungen von Frauen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, bei der **Gefährdungsbeurteilung** und den Maßnahmen zur **Belastungsminderung** und Risikoprävention nach wie vor zu geringe Bedeutung beigemessen wird. Die **im Arbeitsschutzrecht begründeten Handlungsverpflichtungen** werden für Frauen weniger als für Männer umgesetzt. Insofern ist eine bedeutsame Diskriminierungsstruktur bei den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen festzustellen.

---

<sup>101</sup> Stressreport 2019 (Fn. 102).

<sup>102</sup> Stressreport 2019 (Fn. 102).

## e) Digitalisierung und Veränderung von Arbeitsbedingungen

Zu den Fragen, wie sich **Digitalisierung** auf die Gesundheit am Arbeitsplatz auswirkt, gibt es zunehmend mehr Studien und Diskussionen über Handlungsbedarf aus der Perspektive von Geschlechtergerechtigkeit.<sup>103</sup> Empirische Untersuchungen zu **Arbeitsanforderungen, Autonomie und gesundheitlichen Folgen von Digitalisierung** zeigen Geschlechterunterschiede beim Vergleich von Betrieben mit 4.0 Technologie und Betrieben ohne 4.0 Technologie.<sup>104</sup> Dies betrifft die Zugänge zu digitalen Ressourcen und einer veränderten betrieblichen Kommunikationskultur, die mit dem digitalen Raum neue Belastungs- und Mobbinggefahren mit sich bringt, und insbesondere die veränderte Arbeitsgestaltung und ihre Auswirkungen auf Beschäftigte.

Zwar sind körperlich besonders belastende Arbeiten (Heben, Tragen, Zwangshaltungen wie gebückt oder kniend arbeiten) erleichtert worden. Dagegen kann die weitere Erwartung an die Digitalisierung, dass die psychischen Belastungen durch monoton-repetitive Arbeit mit Hilfe intelligenter Technik vermindert werden, nicht als allgemeine Tendenz bestätigt werden. Die erhobenen Daten sind Indikatoren dafür, dass **Digitalisierung für die Geschlechter unterschiedliche Auswirkungen auf die physischen und psychischen Arbeitsbelastungen** hat.

Vor diesem Erfahrungshintergrund mangelnder Verbesserungen äußern zudem Frauen deutlich häufiger als Männer ihre Sorge um technologiebedingten Verlust ihres Arbeitsplatzes. Zudem erweist sich die durch Digitalisierung möglich werdende **Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitszeit- und Arbeitsort** als riskant, vor allem, wenn dies als Vereinbarkeitslösung gedacht wird. Denn etwa das **Homeoffice** birgt Gefahren der Arbeitsverdichtung, der Entgrenzung von Arbeit und der Doppelbelastung von Frauen durch unsichtbare Arbeit.<sup>105</sup>

Diese Schlaglichter auf die Ist-Situation machen hinreichend deutlich, dass Geschlechtergerechtigkeit ein Ziel bei der Planung und Umsetzung von Digitalisierung werden muss.

## f) Arbeitsbedingte Erkrankungen und Krankheitshäufigkeiten

Geschlechterunterschiede bestehen nicht nur bei den **Fehlzeiten** - Frauen melden sich häufiger krank, Männer haben im Krankheitsfall mehr Fehltag - sondern auch nach Branchen und nach Krankheitsdiagnosen.<sup>106</sup> Bei den **Krankheitsdiagnosen** sind Frauen weit überproportional in der Diagnosegruppe der psychischen Erkrankungen und Gesundheitsstörungen zu finden. Hierdurch wird die längerfristige Berufsperspektive von Frauen belastet, wie die **geschlechterspezifischen Renten-Zugänge** wegen Minderung der Erwerbsfähigkeit belegen: Bei fast der Hälfte der Frauen, die in Rente gehen, ist die psychovegetative Krankheitslast der Grund, bei Männern deutlich weniger, jedoch auch in mehr als einem Drittel der Fälle.

Diese Fakten unterstreichen aus einer anderen Perspektive gleichfalls die Handlungsnotwendigkeit für geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie entsprechende betriebliche Gesundheitsförderung, und dies mit einem Schwerpunkt bei der Prävention der psychischen Belastungen.

---

<sup>103</sup> Z.B. *Brück/Gümbel*, Erwerbsarbeit, Geschlecht und Entgrenzung. Auswirkungen von Digitalisierung und Flexibilisierung auf Geschlechterverhältnisse und Gesundheit. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2020.

<sup>104</sup> SUGA 2019 (Fn. 102).

<sup>105</sup> Kurzexpertise des ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) und des IZA (Institute of Labor Economics), Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Erwerbstätigkeit von Frauen, Forschungsbericht Nr. 568 des BMAS, Februar 2021, S. 46. *Ahlers/Lott*, Führt selbstorganisierte Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu gesünderen und besseren Arbeitsbedingungen?, 2018; *Kutzner*, Digitalisierung von Arbeit als „Baustelle“ einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung, 2018; *Oliveira*, Gender und Digitalisierung, 2017.

<sup>106</sup> SUGA 2019 (Fn. 102).



## g) Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Unternehmen sind zu den Maßnahmen des **Arbeitsschutzes** gesetzlich verpflichtet: Gefährdungsbeurteilungen und Schutzmaßnahmen (ArbSchG, MuSchG, Arb), Einrichtung entsprechender Funktionen und Gremien (ASiG).

**Betriebliche Gesundheitsförderung** (BGF) ist dagegen ein freiwilliges Angebot der Unternehmen, ebenso ist die Einrichtung eines betrieblichen **Gesundheitsmanagementsystems** freiwillig. Die Unternehmen werden von den gesetzlichen Krankenkassen unterstützt, zu deren umfassendem Präventionsauftrag verpflichtend die BGF gehört.

Bei den über 38 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2019) liegt der Frauenanteil bei 48 %, der Männeranteil bei 52 %. Bei den über 2 Mio. Teilnehmer\*innen an betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen ist die Relation 39 % zu 61 %. Die **Teilhabe von Frauen** ist somit deutlich **unterproportional**.

Zu diesem langjährig kaum verbesserten Status Quo wird alljährlich in den **GKV-Präventionsberichten** seit Jahren unverändert mitgeteilt, dass der Schwerpunkt von BGF im verarbeitenden Gewerbe und hier auf den besonders die Gesundheit belastenden Männerarbeitsplätzen liege. Der Geschlechter-Bias bei der BGF wird insgesamt gerechtfertigt mit der höheren Teilhabe von Frauen an allgemeinen Präventionsangeboten, die sie in ihrem privaten Lebensbereich außerhalb der Erwerbsarbeitszeit nutzen.

## h) Situationsanalyse und Berichterstattung

Die unternehmensspezifischen Daten, die zu den oben aufgeführten Bereichen erhoben worden sind, sind zu analysieren. Dabei müssen die betrieblichen Daten zu krankheitsbedingten **Fehlzeiten** ebenso mitbetrachtet werden wie Daten zur **Fluktuation**. Die Ergebnisse, zusammengefasst im **Prüfbericht**, dienen zur Verdeutlichung, wo und wie unter dem Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit besondere Nachteile in den Arbeitsbedingungen der Frauen erkennbar sind und welche Folgen sie für deren berufliche Verwirklichungschancen haben.

Schon das geltende Arbeitsschutzrecht schreibt vor, dass für alle Tätigkeitsfelder **Gefährdungsbeurteilungen** erstellt werden, und zwar zielgruppengerecht, mit besonderer Beachtung vulnerabler Gruppen. Dass der Risikobereich der psychischen Belastungen dazu gehört, ist ausdrücklich im ArbSchG verankert.

Gegenstand der Situationsanalyse ist auch die Erfüllung der Vorgaben des **Mutterschutzgesetzes**. Diese erfordern es, bereits proaktiv im Rahmen der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung zu prüfen, wie unverantwortbare Gefährdungen in künftig möglichen Schwangerschaftsfällen vermieden und die Weiterbeschäftigung schwangerer Frauen und stillender Mütter ermöglicht werden kann.

Ein weiteres Thema ist die Erfüllung der rechtlichen Vorgaben zur Bestellung der **Fachkraft für Arbeitssicherheit** und der **Betriebsärzt\*in** bzw. alternativ Beauftragung eines externen Präventionsdienstleisters; ferner die Einrichtung eines Arbeitsschutzausschusses. Vervollständigt wird die Situationsanalyse durch Daten und Fakten zu Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und ggfs. Darstellung des betrieblichen Gesundheitsmanagement-Systems.

Zum **Prüfbericht** gehört die Feststellung, ob und wenn ja, in welchem Umfang die arbeitsschutzrechtlichen Handlungspflichten des Unternehmens die Genderperspektive umsetzen. Diese Aufgaben stellen sich sowohl für "Männerbereiche", in denen Frauen unterrepräsentiert sind, als auch für frauenty-pische Beschäftigungsbereiche, bzw. für Unternehmen mit und ohne Unterrepräsentanz von Frauen.

## i) Handlungspflichten und Handlungsansätze

### aa) Festlegung von Zielen und Messung der Zielerreichung

Aus der Mängelanalyse im Prüfbericht ergeben sich die Handlungspflichten der Unternehmen. Ziele in diesem Handlungsfeld können quantitativ und qualitativ gefasst sein:

quantitativ z.B. die Quote der durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen für frauentypische Gefährdungsbeurteilungen oder die **Teilnahmequote** von Frauen in BGF-Angeboten; qualitativ z.B. die Durchführung einer gendersensibel konzipierten **Beschäftigtenbefragung** zu psychischen Belastungen, die Einrichtung eines **Gesundheitszirkels** zu besonders genderrelevanten Themen wie Vereinbarkeit, Wertschätzung, Sexismus in den Arbeitsbeziehungen, oder die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement-Systems.

Ferner ist der Maßstab anzulegen, wie die aufgrund der Gefährdungsbeurteilung gebotenen Schutzmaßnahmen umgesetzt werden, mit denen die Belastungen zu beseitigen oder entsprechend den in den Arbeitsschutzregeln festgelegten Grenzen zu vermindern sind, mit dem Ziel, die Weiterbeschäftigung an diesem Arbeitsplatz gesund und sicher zu gestalten. Das ist besonders für Frauen und hier nochmals verstärkt bei Schwangerschaft essenziell, denn der aussperrende Frauenarbeitsschutz muss beseitigt werden.

Je nachdem wird die **Zielerreichung teilweise qualitativ zu bewerten sein, teilweise quantitativ gemessen** werden können. Einzelne Wirkungsmessungen können auch am Outcome in Form geringerer Krankenstände und weniger Arbeitsunfällen ansetzen, bei der Frage nach Verbesserungen im Bereich der psychischen Belastungen auch mittels einer Wiederholungsbefragung. Einzelne Maßnahmen können sich für **Gender Budgeting** eignen, zum Beispiel die Mittelverwendung für BGF oder für hochwertige, entlastende Digitalausstattung oder für ausreichende Schulungen und Begleitmaßnahmen bei Einführung neuer Organisationsmodelle oder neuer Technologien.

#### *bb) Ansatzpunkte und Handlungsbeispiele für die Umsetzung*

Veränderungen des Unternehmenshandelns setzen voraus, dass im Unternehmensleitbild Geschlechtergerechtigkeit als Grundwert verankert wird. Die **grundsätzlichen Arbeitgeberpflichten gem. ArbSchG** liefern hierfür Anknüpfungspunkte.

Zur Umsetzung bedarf es der Verdeutlichung, was dies im Handlungsfeld der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung konkret bedeutet. Bezogen auf das Thema Stress können z.B. Leitlinien zum Führungsverhalten, zu Kommunikation und Kooperation das Bewusstsein schärfen und die Pflicht, sich wertschätzend und stressvermeidend zu verhalten, deutlich machen.

Bezogen auf die **Arbeits(zeit)organisation**<sup>107</sup> und auf die gesundheitlichen Bedürfnisse besonders vulnerabler Gruppen<sup>108</sup> müssen in geschlechtergerecht gestalteten Vereinbarungen Schutzmaßnahmen konkretisiert werden, die eine generelle Perspektive aufzeigen, statt dass die Einzelnen jeweils um Verbesserungen für sich individuell bitten müssen.

Digitalisierungsbezogene Unternehmensprozesse sind um Geschlechterfragen zu erweitern. Bezogen auf Digitalisierung im Allgemeinen bedeutet das, dass geschlechtergerechte Zugänge zu digitalen Ressourcen und Anwendungen (Teilnahme und Ausstattung) zu überprüfen und Ausschlüsse zu verhindern wären. Die Digitalisierung am Arbeitsplatz ist fortlaufend am Maßstab der Gendergerechtigkeit zu evaluieren.

Im Hinblick auf **digitale Kommunikationsstrukturen** dient die Ausarbeitung von **Social-Media-Guidelines** mit Verbindlichkeitscharakter der Prävention von Diskriminierung einschließlich unbewusster Gender Biases. Daneben muss ein **institutionalisierter Schutz vor digitaler Gewalt** und Mobbing im Kontext unternehmensbezogener Digitalisierungsprozesse gewährleistet werden.

Ein weiteres Feld für geschlechtergerechte Gestaltung sind die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung und das betriebliche Gesundheitsmanagementsystem.

---

<sup>107</sup> Z.B. zu Gleitzeit, mobile Arbeit, Wahlarbeitszeit; Umorganisation; Einführung neuer Informationstechnologien.

<sup>108</sup> Z.B. für Ältere; Schwangere und stillende Mütter; muslimische Beschäftigte im Ramadan; Trans\*Personen insbesondere in der Phase der Transition (medizinische und gesundheitliche Geschlechtsanpassung) und im Hinblick auf Passing; Beschäftigte mit Behinderung oder in Wiedereingliederung.

Gendersensibilisierung und Genderkompetenz sind erforderlich, um die Verhältnisse und das Verhalten geschlechtergerecht zu verändern. Hierzu gehört auch die **intersektionale Sichtweise und Kompetenz**<sup>109</sup> auch bezogen auf die Belange von älteren Frauen, von Frauen mit einem spezifischen ethnischen bzw. kulturellen Hintergrund als auch von Personen mit diverser Geschlechtsidentität.

Für diejenigen, die seitens der Unternehmensleitung mit den gesetzlichen Funktionen zur Umsetzung des Arbeitsschutzes betraut sind, sind Fortbildungsangebote in diesem Sinne sowie Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch über geschlechtergerechte Gute Praxis erforderlich sowie die Ausstattung mit Arbeitshilfen und Handlungsanleitungen. Nur mit solchen Unterstützungsmaßnahmen kann die betriebliche Praxis bei den gesetzlichen Verpflichtungen (ArbSchG, ASiG, ArbZG, MuSchG) und in freiwilligen Handlungsbereichen sichtbar und nachhaltig verändert werden.

Ein Schwerpunkt sollte die **Umsetzung des MuSchG** sein, weil dies ein **explizites Signal** an Frauen ist: durch Maßnahmen auf der präventiv/allgemeinen Ebene für "schwangerschaftsfreundliche" Arbeitsbedingungen bereits vor dem konkreten Fall sowie durch einzelfallbezogene Gefährdungsbeurteilung und entlastende Umgestaltung des Arbeitsplatzes mit dem Ziel, eine Umsetzung oder ein Beschäftigungsverbot zu vermeiden. Auch akzeptable räumliche Vorkehrungen für stillende Mütter gehören dazu.

Zur Kompetenzentwicklung und praktischen Unterstützung können Handlungsanleitungen für geschlechtergerechten Arbeitsschutz und die Erfahrungen aus Modellprojekten genutzt werden.<sup>110</sup>

Auch **Betriebsvereinbarungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung** oder zur Vereinbarkeit/Familienfreundlichkeit sind Wege zur geschlechtergerechten Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Zu spezifischem Handlungsbedarf und Handlungsansätzen für **Trans\*, Inter\* und nichtbinäre Personen** gibt es eine Reihe von Veröffentlichungen mit **praxisbezogenen Empfehlungen**, die genutzt werden können.<sup>111</sup> Schwerpunkte liegen hier einer offenen und gleichzeitig sensiblen Kommunikationskultur (auch im Hinblick auf geschlechtsbezogene Daten) einschließlich Ansprechstellen für besondere Belange oder Beschwerden, sowie auf räumlichen Strukturen wie Toiletten und Umkleieräumen, Etablierung geschützter Räume und Umgang mit Arbeitskleidung.

Die **KMU** können zu ihren Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes regelmäßig die Unterstützung durch **Berater\*innen** sowie durch **Fortbildungsangebote der Kammern** in Anspruch nehmen. Ein weiterer Ansatz sind regionale **über- und außerbetriebliche Netzwerke**, zu denen es erste Modellprojekte gibt. Diese Unterstützungsangebote, organisiert in unterschiedlicher Trägerschaft, teilweise mit staatlichen Mitteln unterstützt, bedürfen der Anreicherung und Weiterentwicklung mit Geschlechterthemen.

Für geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz steht ein großes Spektrum sowohl an verhältnisbezogenen als auch an verhaltensbezogenen Maßnahmen zur Verfügung, deren Auswahl und Umsetzung für gleiche Verwirklichungschancen möglich und nötig ist.

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

---

<sup>109</sup> Z.B. auch bei Bekleidungs Vorschriften, beim Bedarf an geschützten Räumen, oder auch einfach bei der Anrede.

<sup>110</sup> 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)).

<sup>111</sup> Exemplarisch *Fütty/Höhne/Caselles* (Fn. 32), S. 43 ff.

## IV. Handlungsfeld Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche

### 1. Handlungsziel

Unternehmen verlangen von Beschäftigten zeitliche Flexibilität; dagegen sind Unternehmen, die ihre Personalpolitik und betriebliche Organisation von sich aus auf **Flexibilitätsbedürfnisse von Beschäftigten** einstellen, die Ausnahme. Ein wesentlicher Faktor für Gleichstellung im Beruf ist aber die Berücksichtigung privater Vorbedingungen,<sup>112</sup> d.h. ob und wie viel Zeit Menschen für Erwerbsarbeit zur Verfügung steht.<sup>113</sup> Fakt ist, dass die Erwerbsarbeit von Frauen immer nur in dem Maße geleistet werden kann, wie die dafür notwendige Zeit nicht bereits durch private Sorgearbeit<sup>114</sup> gebunden ist. Im Kern geht es beim Schlagwort **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** nicht um ein besonders gutes Zeitmanagement, das jede Person individuell verantwortet.<sup>115</sup> Vielmehr hängt berufliche Gleichstellung von zeitlicher (Un-)Möglichkeit ab. Die gegenseitige zeitliche Bedingtheit von Erwerbs- und Sorgearbeit ist eine zentrale Frage der Geschlechtergerechtigkeit, weil auch heute noch Frauen durchschnittlich täglich 52,4 Prozent mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit leisten als Männer, sodass Männer im Vergleich zu Frauen strukturell mehr Zeit für Erwerbsarbeit verwenden können.<sup>116</sup>

Während Männer bislang überwiegend ungestört von unbezahlten Sorgearbeitsverpflichtungen ihre berufliche Entwicklung kontinuierlich verfolgen können, stagnieren die Erwerbsbiografien vieler Frauen. Dies hat erhebliche Folgen für die Entgeltgleichheit und die wirtschaftliche und soziale (Existenz-)Sicherung, insbesondere im Alter. Denn für die Arbeit im sog. Normalarbeitsverhältnis – d.h. für die kontinuierliche, zwischen Ausbildung und Rente ununterbrochene Erwerbsarbeit in Vollzeit – müssen die entsprechenden zeitlichen Ressourcen überhaupt verfügbar sein.<sup>117</sup> Gesetzliche Regelungen<sup>118</sup>, die den Beschäftigten einen Anspruch auf zeitliche Gestaltung einräumen, sind begrenzt.

Arbeitszeit ist ein Schlüsselthema für die Arbeit der Zukunft. Viele Menschen sind **mit ihrer Arbeitszeit unzufrieden** und das Verhältnis von Arbeitszeit und anderen Bedürfnissen wird als umso stärker un- ausgewogen empfunden, je länger die Arbeitszeit ist.<sup>119</sup> Auffällig ist bei den Daten zu Arbeitszeitwünschen, dass Frauen in Teilzeit oft kürzere Arbeitszeiten haben als gewünscht und Männer ihre Arbeitszeit gerne verkürzen möchten, insbesondere wenn sie über 40 Stunden arbeiten.<sup>120</sup> Das heißt, das Thema Arbeitszeit trifft Frauen auf verschiedenen Ebenen. Teilweise können sie Vollzeitstellen nicht wahrnehmen, weil sie nicht über die zeitlichen Ressourcen verfügen. Auf der anderen Seite sind sie häufig in kurzer Teilzeit unfreiwillig „gefangen“ und können dem durch die sog. Brückenteilzeit nur unzureichend entkommen.

**Arbeitszeitmodelle** müssen durch **strukturelle Veränderungen** eine gerechtere Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeitszeit ermöglichen, um Gleichstellung im Beruf zu verwirklichen. Notwendig sind

---

<sup>112</sup> Lott, Weniger Arbeit, mehr Freizeit?, 2019; Klenner/Lott, Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden?, 2018.

<sup>113</sup> Vgl. zum rechtstheoretischen Konzept von Zeit als Ressource: Bertram, Zeit als Ressource im Recht (Dissertation, voraussichtliches Erscheinen 2021).

<sup>114</sup> Private Sorgearbeit fasst Tätigkeiten wie Kindererziehung sowie der Pflege von Angehörigen, ist unbezahlt und benötigt in erheblichem Maße Zeit.

<sup>115</sup> Lott (Fn. 116); Klenner/Lott (Fn. 116).

<sup>116</sup> Vgl. zum Verhältnis der Sorgearbeit von Männern und Frauen das Gutachten des Zweiten Gleichstellungsberichts (Fn. 12), S. 95.

<sup>117</sup> Zur immanenten Voraussetzung einer privaten Ungleichverteilung von Sorgearbeit im Rahmen des Normalarbeitsverhältnisses, siehe Kocher, NZA 2010, 841, 842.

<sup>118</sup> Vgl. § 2 Familienpflegezeitgesetz (FPfZG von 2015); § 3 Pflegezeitgesetz (PflegeZG von 2008), § 15 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG von 2007), § 164 Abs. 5 S. 3 SGB IX, das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) und § 9a Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).

<sup>119</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)).

<sup>120</sup> Ebd., S. 84 ff.

neue Arbeitszeitregime, die ein **lebenslauforientiertes Arbeiten** in selbstbestimmter bzw. zumindest selbstmitbestimmter Dauer, Lage und Rhythmus gewährleisten.

Eine **allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit**, so erstrebenswert sie ist, ersetzt nicht ein Recht nach einer **bedürfnisadäquaten Arbeitszeit**; vielmehr ergänzen sie sich. Denn eine wöchentliche Arbeitszeit von etwa 30 Stunden hätte sicherlich zur Folge, dass sich viele Erfordernisse der Lebenswirklichkeit der Menschen besser mit den Anforderungen der Erwerbsarbeit vereinbaren ließen. Durch sie würde auch jener Effekt vermieden oder wenigstens minimiert, dass ein Recht auf Arbeitszeitverkürzung geschlechtsspezifisch wahrgenommen werden würde, nämlich mehrheitlich von Frauen. Jedoch ist unbestreitbar, dass auch eine kürzere Vollzeitarbeit nicht alle im Lebensverlauf auftretenden Erfordernisse abweichender, selbstbestimmter Arbeitszeiten abdecken kann.

Als Basis für die Gestaltung einer geschlechtergerechten Arbeitszeitkultur ist es notwendig, die **Arbeitszeitbedürfnisse** innerbetrieblich zu erkennen und die **betrieblichen Arbeitszeitregime** entsprechend anzupassen. Die notwendige gesetzliche Regelung ist detailliert in der **Konzeption des djb für ein Wahlarbeitszeitgesetz** zu finden.<sup>121</sup>

Individuelle Rechte auf selbstbestimmte Arbeitszeiten sind notwendig, reichen allerdings für eine geschlechtergerechte Arbeitszeitkultur im Unternehmen nicht aus. Es muss vermieden werden, dass einzelne Beschäftigte für ihre Rechte in den Konflikt mit der Arbeitgeberseite gehen müssen. Die Arbeitszeitkultur eines Unternehmens ändert sich real nur dann, wenn kollektiv erarbeitete, **kollektiv wirkende und kollektiv abgesicherte Optionen** für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, die gleichzeitig vorhersehbar, planbar, verlässlich und rechtssicher sind. Diejenigen, die ihre Arbeitszeit ihren Lebensbedürfnissen anpassen wollen und müssen, sind dann nicht mehr Störfaktoren, und sie müssen auch nicht mehr das individuelle Durchsetzungsrisiko tragen. Gerade das Vorhandensein von Optionen, auf die sich jede und jeder berufen kann, gibt auch die Chance, dass mehr Männer als heute sich ihrer partnerschaftlichen Verpflichtung in der unbezahlten Sorgearbeit stellen.

**Tarifvertragsparteien** wie auch die **Betriebsparteien** haben dabei eine wichtige Rolle. **Beteiligungs- und Mitbestimmungsverfahren** müssen sicherstellen, dass kollektive Arbeitszeitkonzepte mit bindender Wirkung entwickelt werden, die betriebliche Interessen mit denen der Beschäftigten wie auch der Kolleg\*innen untereinander angemessen ausgleichen.

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme

Die ersten Schritte für das Erreichen einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur im Handlungsfeld Arbeitszeit ist die Bestandsaufnahme: zum einen der **Arbeitszeitregime im Unternehmen** und, sofern unterschiedlich, in den Standorten und/oder Betriebsteilen. Zum anderen sind die aktuellen und perspektivischen **Arbeitszeitinteressen** und -wünsche der Beschäftigten zu erheben. Damit kann geprüft werden, inwieweit die im Unternehmen angewendeten Arbeitszeitregime den arbeitszeitbezogenen Bedürfnissen entsprechen und ob sie geschlechtergerecht sind. In diesem „**Arbeitszeit-Check**“ sind auch die Daten der realen Arbeitszeitverteilung auf die Geschlechter in Bezug auf Dauer und Lage, Rhythmus und Arbeitsort zu erfassen. Der Arbeitszeit-Check liefert für die Unternehmen eine wertvolle Grundlage, da bislang nicht vorhandenes Wissen über die Arbeitszeitinteressen und -wünsche der Arbeitnehmer\*innen gewonnen wird.

### b) Handlungspflichten

Auf der Basis des Arbeitszeit-Checks ist in den Unternehmen ein **geschlechtergerechtes Arbeitszeitkonzept** zu erarbeiten, das Optionen zur Verfügung stellt für die unterschiedlichen Arbeitszeitbedürf-

---

<sup>121</sup> Die Konzeption von 2016 in einer Langfassung und einer Kurzfassung findet sich hier: <https://www.djb.de/wahlarbeitszeit>.

nisse, die im Unternehmen umgesetzt werden können. Dabei werden nicht nur die Interessen der Beschäftigten mit den berechtigten Interessen des Unternehmens ausgeglichen, sondern auch die der Beschäftigten untereinander. Es ist in Abständen von längstens 3 Jahren innerbetrieblich zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren. Die Verbindlichkeit ist am sichersten durch **Tarifvertrag** oder/und konkretisierende **Betriebsvereinbarung** zu gewährleisten. Dort, wo es einen Tarifvertrag mit bindender Wirkung gibt, muss das Arbeitszeitkonzept in Übereinstimmung mit diesem Tarifvertrag stehen. Ist dies nicht der Fall, muss die Zustimmung der zuständigen Tarifvertragsparteien eingeholt werden. Sind betriebliche Interessenvertretungen nicht vorhanden, muss zumindest mit arbeitgeberseitigen Betriebsordnungen Verbindlichkeit und Transparenz hergestellt werden.

Wesentlicher Inhalt eines geschlechtergerechten Arbeitszeitkonzeptes ist stets das **individuelle Recht von Arbeitnehmer\*innen** auf die **Änderung der jeweiligen vertraglichen Arbeitszeit** entsprechend den Optionen des Arbeitszeitkonzeptes im Unternehmen – und zwar in Bezug auf **Dauer und Lage**, aber auch auf den **Arbeitsort**, soweit es die berechtigten Anforderungen der Arbeit im Unternehmen erlauben. Es geht keineswegs nur um Reduzierungen der ursprünglich vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, sondern auch (sofern ein freies Arbeitszeitvolumen – nicht notwendig ein freier Arbeitsplatz - vorhanden ist) auf eine gewünschte **Erhöhung der Arbeitszeit**, und zwar auch für Beschäftigte, die von Beginn an teilzeitbeschäftigt waren.

Unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitszeitkonzeptes muss auch eine Regelung für die Frage sein, wie bei Geltendmachung von Ansprüchen auf Reduzierung, Erhöhung und/oder sonstiger Veränderung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit entstehende **Lücken und Bedarfe** im Betrieb unter Berücksichtigung eines effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes ersetzt werden sollen. Wichtig ist zunächst, dass die Arbeitsvolumina, die im Fall von Arbeitszeitreduzierungen frei werden, nicht einfach auf die übrigen Beschäftigten verteilt werden dürfen, ohne ihnen die entsprechenden Arbeitszeiten gutzuschreiben. Verkürzungen von Arbeitszeiten dürfen nicht zur **Verdichtung** führen, sodass eventuell auch ein Personalaufbau vorgesehen werden müsste. Das Arbeitszeitkonzept muss ferner die gleichberechtigte Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit unterstützen.

Die Vertragsparteien des jeweiligen Arbeitszeitkonzeptes sind frei darin, die Maßnahmen zu bestimmen und zu definieren, mit denen diese Ziele im jeweiligen Unternehmen erreicht werden

### c) Durchsetzung

Tarifvertragsparteien und die betrieblichen Interessenvertretungen sind nicht nur die genuinen Vertragspartner\*innen für die Entwicklung und betriebliche Anwendung von Arbeitszeitkonzepten. Der Betriebsrat kann über die **Einigungsstelle** die Erarbeitung eines betrieblichen Arbeitszeitkonzeptes erzwingen. Das Fehlen eines solchen Konzeptes ist als grober Verstoß gegen die Verpflichtung des oder der Arbeitgeber\*in zu werten, die es einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft erlaubt, tätig zu werden. Der oder die Arbeitgeber\*in würde dann gerichtlich unter Androhung eines Zwangsgeldes verpflichtet, ein Arbeitszeitkonzept zu entwickeln.

Auch für dieses Handlungsfeld gelten im Übrigen 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