

DOI: 10.5771/1866-377X-2023-4-189

Geschlechtergerechte Unternehmenskultur

Ein Leitfaden, verfasst von Lucie Reder, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Bonn, im Nachgang zum Workshop „Geschlechtergerechte Kanzleikultur“ von Dr. Sarah-Lena Schadendorf, Rechtsanwältin, Hamburg, und Britta Uhlmann, LL.M., Rechtsanwältin, Hamburg, auf dem 45. Bundeskongress des djb sowie unter Einbezug von Arbeiten der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht.

Der djb fordert ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, das auf dem Konzept der regulierten Selbstregulierung fußt. Hiernach gibt der Staat zu erreichende Gleichstellungsziele vor, überlässt jedoch den Unternehmen die Auswahl und Implementierung konkreter Gleichstellungsmaßnahmen.

Zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen hat der djb den folgenden Handlungsstufenkreis konzipiert:

1. Bestandsaufnahme durch Erfassung der zur Analyse der Geschlechterverhältnisse erforderlichen Daten
2. Analyse im Hinblick auf Diskriminierungsstrukturen
3. Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen
4. Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen
5. Evaluation

Der vorliegende Leitfaden unterstützt Unternehmen bei der 3. Stufe, indem er verschiedene Gleichstellungsmaßnahmen anbietet, strukturiert in die Handlungsfelder Personal, Entgelt, Zeit und Arbeitsbedingungen. Mit diesen können Unternehmen den strukturellen Benachteiligungen, die Frauen bei einer Karriere im Wege stehen, begegnen.

A. Personalstruktur und Personalentwicklung

Ziel von Maßnahmen in diesem Bereich ist die Herstellung einer geschlechtlich ausgewogenen Personalstruktur. Eine dauerhafte paritätische Besetzung aller Funktionsebenen muss dabei nicht das Ziel sein. Die Verringerung der Männerquote zielt darauf ab, die Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und alle Menschen gleiche Verwirklichungschancen haben.

I. Frauenquoten

Unternehmen können sich Frauenquoten für die einzelnen Beschäftigungsbereiche, Qualifikations- und Hierarchieebenen setzen.

Bei der Höhe der Quote können sich Unternehmen an verschiedenen Bezugsgrößen orientieren, Parität ist nicht zwingend erforderlich. Arbeitgeber*innen können Quoten unterschiedlich ausgestalten – etwa als starre Zielvorgabe oder als weiche Quote, die Frauen bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugt.

Zur gezielten Nachfolgeentwicklung bietet sich ein Pipelinekonzept an: fehlt in einer Funktionsebene zur Herstellung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses eine Frau, können drei Frauen in jene Positionen berufen werden, aus denen heraus die Funktionsebene besetzt wird.

II. Coaching

Durch betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung, insbesondere für Führungskräfte, können Unternehmen bei ihren Mitarbeiterinnen die Kompetenzen ausbilden, die in denjenigen Bereichen erforderlich sind, in welchen kein ausgewogenes Geschlechterverhältnis besteht.

III. Netzwerktreffen und Mentoring

Unternehmen können Netzwerktreffen und Mentoring-Programme (insbesondere für Jobeinstieg und Führungskräfte) etablieren und fördern. Frauen können sich hier gegenseitig beraten, unterstützen und bestärken. Der Austausch kann wesentlich zur persönlichen und beruflichen Entwicklung beitragen.

IV. Personalauswahl

Die Personalauswahl bei Einstellung und Beförderung muss transparent und diskriminierungsfrei sein.

Unternehmen müssen Einstellungs- und Beförderungsvoraussetzungen transparent machen.

Sie sollten Frauen bei Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren ausdrücklich adressieren, insbesondere auch zur Bewerbung auffordern.

Bewerbungsverfahren sollen teils anonymisiert sein, sodass persönliche Daten wie Name und Geschlecht erst auf einer höheren Auswahlstufe bekannt werden.

Auch beim Einsatz algorithmischer Auswahlverfahren ist Diskriminierungsfreiheit zu gewährleisten.

Die Bewertung von Kompetenzen und Leistungen muss geschlechtssensibel erfolgen. Werden etwa Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit negativ bewertet, benachteiligt das Frauen, da mehrheitlich Frauen zugunsten von Carearbeit ihre Karrieren unterbrechen. Leistungsziele müssen bei Teilzeitbeschäftigung angepasst werden.

V. Prekäre Beschäftigung

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse, wie der Einsatz von Nicht-Arbeitnehmerinnen, Leiharbeit, Minijobs und befristeten Arbeitsverträge, benachteiligen Frauen aufgrund der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit im Besonderen. Sie müssen beispielsweise befürchten, dass im Falle einer Schwangerschaft das Arbeitsverhältnis nicht verlängert wird.

Prekäre Beschäftigungen sind daher nur mit zwingenden betrieblichen Erfordernissen zu rechtfertigen. Mitarbeiterinnen muss die Möglichkeit zum Übergang in reguläre, gesicherte Beschäftigungsformen geboten werden.

Umgekehrt ermöglicht der Verzicht auf dauerhafte oder langfristige Verträge mit Männern in Führungsebenen Fluktuation zugunsten von Frauen.

B. Entgelttransparenz und Entgeltgleichheit

Unternehmen sind zu Entgeltgleichheit verpflichtet. Entgeltbestimmungen, die zu einer Diskriminierung wegen des Geschlechts führen, sind unzulässig.

Entgeltgleichheit bedeutet: gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit. Zur Beurteilung der Entgeltgleichheit ist Entgelttransparenz erforderlich: die tatsächlichen Anforderungen und Belastungen der jeweiligen Entgeltstufe sowie die dafür gezahlte Entlohnung sind allen Mitarbeiter*innen offenzulegen.

Soweit Entgeltbestandteile an eine Leistungsmessung geknüpft sind, sind hierbei diskriminierende Tendenzen abzubauen.

C. Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Lebensbereichen

Wesentlich für die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit ist es, dass sich die Arbeitszeitkultur nicht am „Ernährermodell“ orientiert, in welchem eine Person (typischerweise der Mann) den Lebensunterhalt erwirtschaftet und die andere Person (typischerweise die Frau) die Sorge-, Haushalts- und Pflegearbeit übernimmt. Unternehmen müssen es Müttern wie Vätern ermöglichen, diese Aufgaben paritätisch zu verteilen und auch im Übrigen die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit sonstigen Lebensbereichen gewährleisten.

I. Flexibilität

Wesentlich für die Vereinbarkeit ist die Flexibilität im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort.

Unternehmen sollten für alle Hierarchieebenen verschiedene Teilzeitmodelle, Homeoffice und Remote Work anbieten und Modelle für den Wiedereinstieg nach Elternzeit bereithalten.

Job Sharing ermöglicht Teilzeit in Positionen mit Verantwortung, insbesondere auf Führungsebenen. Bei diesem Arbeitsmodell teilen sich zwei Arbeitnehmer*innen eine Vollzeitstelle. Im Gegensatz zu der traditionellen Teilzeit arbeiten diese Personen in engem Austausch zusammen. Hierdurch werden Knowhow, Fähigkeiten und Kapazitäten gebündelt. Die Teamarbeit macht dynamisch, produktiv, kreativ und belastbar. Gleichzeitig ist die Erreichbarkeit stets gewährleistet, Fristen stellen kein Problem dar und Ausfälle können leichter ausgeglichen werden.

Dabei sollte die Möglichkeit flexibler Arbeit nicht der Willkür einzelner Personalverantwortlicher überlassen sein, sondern transparenten Unternehmensleitlinien folgen.

II. Kinderbetreuung

Unternehmen können mit Betriebs-Kita, Babysitter-Service oder ähnlichen Kinderbetreuungsangeboten ihre Mitarbeiter*innen bei der Vereinbarung von Beruf und Familie unterstützen.

III. Freizeitveranstaltungen

Unternehmen sind zunehmend engagiert, ihre Mitarbeiter*innen auch mit After-Work-Events, Feiern und Betriebsausflügen anzusprechen. Diese sollten inklusiv gestaltet sein und möglichst alle Menschen ansprechen. Unternehmen muss bewusst sein, dass der-

artige Veranstaltungen mit Workload, Hausarbeit, Carearbeit und Freizeit konfliktieren. Die Teilnahme an derartigen Veranstaltungen darf weder offiziell noch inoffiziell verpflichtend sein oder erwartet werden. Gleiches gilt für Alkoholkonsum. Mitarbeiter*innen können bei der Kinderbetreuung unterstützt werden.

IV. Eltern-Infrastruktur

Unternehmen sollten für Eltern, die Erwerbs- und Carearbeit leisten, auch im Büro die erforderliche Infrastruktur bereithalten, etwa Räume für stillende Mütter, Abpumpräume, Wickeltische auf Damen- und Herrentoilette und Eltern-Kind-Büros.

D. Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz

Dieses Handlungsfeld erfasst die Bedingungen, unter welchen Arbeit geleistet wird. Frauen sind hierbei diskriminierenden Strukturen und geschlechtsspezifischen Gefahren ausgesetzt. Diesen muss begegnet werden.

I. Sexuelle Belästigung

Arbeitgeber*innen müssen ihre Mitarbeiter*innen vor sexueller Belästigung zu schützen. Sie sind hierdurch bereits durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet. Sie haben eine Null-Toleranz-Politik zu etablieren, Mitarbeiter*innen durch Verhaltenskodizes und Schulungen zu sensibilisieren und wirksame Beschwerdestrukturen zu schaffen. Letztere erfordern die Möglichkeit zur anonymisierten Meldung von Fällen sexueller Belästigung bei Beschwerdestellen und Verfahren zur Überprüfung von Vorwürfen sowie zur Sanktionierung der Täter.

II. Arbeitsschutz

Beim Arbeitsschutz stehen regelmäßig männerdominierte Tätigkeitsfelder und körperliche Belastungen im Vordergrund. Psychische und psychosoziale Belastungen werden vernachlässigt.

Unternehmen müssen gendersensible Gefährdungsbeurteilungen mit besonderer Beachtung des Risikobereichs der psychischen Belastungen vornehmen. Grundlage können Mitarbeiter*innenbefragungen sein. Beruhend darauf sind Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu ergreifen.

III. Geschlechtersensibilität

Auf der Ebene allgemeiner Geschlechtersensibilität sind sonstige Verhaltensweisen und Strukturen im Hinblick auf diskriminierende Auswirkungen auf Frauen zu untersuchen. Die Verwendung geschlechtergerechter Sprache drückt Inklusion aus. Ein strenger Dresscode kann insbesondere Frauen belasten, etwa wenn die Erwartung besteht, dass sie hohe Schuhe oder Kleider tragen. Arbeitskleidung ist auch in Frauengrößen zur Verfügung zu stellen. Die Raumtemperatur sollte auch für Frauen angenehm sein. Männer präferieren kältere Temperaturen von etwa 22°C, Frauen wärmere von etwa 25°C.¹

1 Chang TY, Kajackaite A (2019) Battle for the thermostat: Gender and the effect of temperature on cognitive performance. *PLoS ONE* 14(5): e0216362. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216362>; Kingma, B., van Marken Lichtenbelt, W. Energy consumption in buildings and female thermal demand. *Nature Clim Change* 5, 1054–1056 (2015). <https://doi.org/10.1038/nclimate2741>.

Es sollten Seminare zur Sensibilisierung für Geschlechterdiskriminierung angeboten werden und insbesondere für Personen mit Personalverantwortung verpflichtend sein. Hierbei

ist insbesondere zu verhandeln, welches Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen akzeptabel ist – Kommentare in Bezug auf das Äußere und sexualisierte Bemerkungen sind es nicht.

DOI: 10.5771/1866-377X-2023-4-191

Rezension zum Film: ELAHA

Über den Mythos „Jungfernhäutchen“, das Verbot von „Hymen-Rekonstruktionen“ und „Virginitätsbescheinigungen“

Charlotte Martin Yuste

Rechtsreferendarin in der djB-Geschäftsstelle, Berlin

Inhalt des Films „Elaha“

Die 22-jährige *Elaha* (gespielt von *Bayan Layla*) steht kurz vor ihrer Hochzeit mit *Nasim*, dem Bruder ihrer Arbeitgeberin in einer Reinigung. Doch während die Vorbereitungen in vollem Gange sind, ist *Elaha* in Sorge: Von ihr wird erwartet, als Jungfrau in die Ehe zu gehen – *Elaha* hatte jedoch schon Sex. Als Beweis der vorehelichen Jungfräulichkeit werden Blutflecken auf dem Laken nach der Hochzeitsnacht erwartet.

Aus Sorge, ihre Familie bloßzustellen, begibt sich *Elaha* auf die Suche nach einem Ausweg: Eine „Hymen-Rekonstruktion“, die verspricht, das „Jungfernhäutchen“ wiederherzustellen kostet 3.000 Euro. Günstiger sind Kunstblut-Kapseln, die beim Geschlechtsverkehr platzen sollen, doch ein erster Test geht schief. Zwischen dem Wunsch nach Zugehörigkeit und dem Wunsch nach Ausbruch, zwischen Tradition und Aufgeklärtheit bewegt sich die Geschichte der jungen *Elaha*, die sich letztlich fragen muss: Bin ich die Frau, die ich sein will, oder die Frau, die ich sein soll?

Mythos „Jungfernhäutchen“

Wie *Elaha* aus *Milena Aboyan*s Filmdebut geht es vielen Mädchen und Frauen, die in einem traditionell und religiös geprägten Umfeld aufwachsen, das von ihnen Jungfräulichkeit bis zur Ehe verlangt. Mit diesem Anspruch gehen Fehlvorstellungen einher, die aus patriarchalen Strukturen herrühren und das sogenannte Jungfernhäutchen, auch „Hymen“ genannt (aus dem Altgriechischen für „Haut, Häutchen“, zum Teil auch in Verbindung gebracht mit dem griechischen Hochzeitsgott Hymenaios)¹ betreffen:

Es handelt sich dabei anatomisch gesehen nicht um eine die Vagina (hermetisch) versiegelnde² Haut, sondern einen dünnen, ringförmigen Schleimhautsaum zwischen Vulva und Vagina,³ der keine Normvariante kennt, sondern vielmehr in verschiedensten Ausprägungen und Formen vorkommt und bei einigen Frauen sogar ganz fehlt.⁴

Entsprechend falsch ist die Vorstellung, das „Jungfernhäutchen“ reiße beim ersten penetrativen Geschlechtsverkehr unter schmerzhafter Blutung oder Spotting.⁵ De facto berichten nur 30–50 Prozent der Frauen von Blutungen, wobei diese nicht notwendig vom Reißen des „Jungfernhäutchens“ herrühren.⁶



▲ Filmplakat ELAHA, Foto: Camino Filmverleih 2023

- 1 Mangler, Mandy / Lanowska, Malgorzata / Heise, Kathrin et. al.: Vom „Jungfernhäutchen“ zur Corona vaginalis? *Gynäkologie* 55, 810–818 (2022).
- 2 Sanyal, Mithu: Von Däninnen lernen: Jungfernhäutchen verbieten (29.04.2019), online: <https://taz.de/Kolumne-Mithologie/!5588037/> (Zugriff: 28.09.2023).
- 3 Mangler et al (Fn. 1).
- 4 Ebd.
- 5 Ebd.; Wild, Verina / Neuhaus Bühler, Rachel: Die Rekonstruktion des Hymens, Medizinische, ethische und psychosoziale Aspekte, in: Borkenhagen, Ada/ Brähler Elmar (Hrsg.), *Intimmodifikationen. Spielarten und ihre psychosozialen Bedeutungen*, Gießen 2010.
- 6 Wild, Verina / Poulin, Hinda / Biller-Andorno, Nikola: Rekonstruktion des Hymens: Zur Ethik eines tabuisierten Eingriffs, *Deutsches Ärzteblatt* (2009); A 340-1.