

**Herausgeber: Deutscher Juristinnenbund e. V.****Präsidium:** Prof. Dr. Maria Wersig, Hochschullehrerin, Hannover (Präsidentin); **Oriana Corzilius**, Rechtsanwältin (Syndikusrechtsanwältin), Frankfurt am Main; **Claudia Zimmermann-Schwartz**, Ministerialdirigentin a.D., Düsseldorf (Vizepräsidentinnen); **Petra Lorenz**, Regierungsdirektorin i.R., Sinzheim (Schatzmeisterin); **Schriftleitung:** **Anke Gimbal**, Rechtsassessorin, Geschäftsführerin Deutscher Juristinnenbund e.V., Berlin.

DOI: 10.5771/1866-377X-2021-3-105

# Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft\*

## A. Allgemeiner Teil

### I. Ziel der Konzeption

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

Die Erfahrung lehrt, dass es einer prozeduralen, überwiegend kollektivrechtlichen Ausgestaltung der Rechtslage bedarf, um der Schwäche von Individualansprüchen im einzelnen Diskriminierungsfall zu begegnen. Daher wählen wir einen ganzheitlichen Präventionsansatz, der mit kontinuierlich-langfristigen Strategien die diskriminierenden Strukturen und Entscheidungen in Unternehmen verändert. Dazu wird der Ansatz einer regulierten Selbstregulierung des Gesetzesentwurfes für ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft von 2001 weiterentwickelt und in seiner Verbindlichkeit und Durchsetzungskraft gestärkt.<sup>3</sup> Da auf Freiwilligkeit basierende Ge-

staltungsaufforderungen an die Unternehmen wirkungslos sind und die Digitalisierung heute eine zusätzliche Herausforderung darstellt, weil nicht nur die Zunahme prekärer und atypischer Beschäftigung steigt, sondern sich Diskriminierungsstrukturen vertiefen, muss der Handlungsdruck erhöht werden. Es gibt zentrale Handlungsfelder, in denen die Unternehmen dringend und verbindlich Fortschritte erreichen müssen.

Dazu adressiert die Konzeption gleichstellungs- und unternehmenspolitische Akteur\*innen wie den Gesetzgeber, Regierungen, aber auch Tarifparteien, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände, insbesondere Verbände der Wirtschaft, Frauenverbände und Parteien. Sie sind auf ihren jeweiligen Handlungsfeldern aufgerufen, den Wandel in den Unternehmen voranzubringen. Die Konzeption greift nicht in die Tarifautonomie ein, doch

\* Die Konzeption wurde in der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des dj**jb** erarbeitet von Prof. Dr. Heide Pfarr (Vorsitz), Dr. Isabell Hensel, Anke Stelkens, Marianne Weg, Chris Ambrosi, Vanessa von Wulfen. Eine ausführliche Fassung der Konzeption mit vertieften Ausführungen und umfangreichen Nachweisen findet sich auf der Website des dj**jb**: <<[https://www.djb.de/fileadmin/user\\_upload/Konzeption\\_Gleichstellungsgesetz\\_Langfassung\\_djb.pdf](https://www.djb.de/fileadmin/user_upload/Konzeption_Gleichstellungsgesetz_Langfassung_djb.pdf)>> (letzter Zugriff: 21.7.2021).

1 BMFSFJ, Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, abrufbar unter: <<<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung-119796>>> (letzter Zugriff: 20.7.2021), Berlin 2017, S. 102 ff., 116ff.

2 Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, abrufbar unter: <<<https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/73.gutachten.html>>> (letzter Zugriff: 21.7.2021), Berlin 2021, S. 76 ff.

3 Pfarr, Heide (Hg.), Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, edition der Hans-Böckler-Stiftung 57, 2001; abrufbar unter: <<[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-002183](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-002183)>> (letzter Zugriff 21.7.2021).

sind besonders die Interessenvertretungen der Beschäftigten angesprochen, aktiv zu werden und ihr Gestaltungspotential auszuschöpfen. Daneben ist der Gesetzgeber in der Verantwortung, einen innovativen regulativen Rahmen vorzugeben. Die in der Konzeption vorgeschlagenen Regelungen ergänzen, verändern oder ersetzen daher zum Teil geltendes Recht, soweit dies für die Durchsetzung der Gleichstellungspolitik notwendig erscheint. Der gängige Vorwurf eines zusätzlichen Bürokratie- und Kostenaufwandes kann zurückgewiesen werden. Selbstverständlich ist eine effektive Gleichstellungspolitik nicht zum Nulltarif zu haben, sondern eine unternehmerische mit Kosten verbundene Investition wie andere Weiterentwicklungen der Qualität des Unternehmenshandelns. Den Investitionskosten im Unternehmen kann gegenübergestellt werden, was das Unternehmen durch Gleichstellung gewinnt. Auch staatliche Investitionskosten für die Durchsetzung und Überprüfung der gesetzlichen Handlungspflichten und für Unterstützungsleistungen sind einzuplanen. Sie sind schlicht notwendig, um den staatlichen Auftrag zur Gleichstellung in Art. 3 Abs. 2 GG zu erfüllen.

## II. Geltungsbereich

### a) Erfasste Unternehmen: auch digitale Plattformen und Klein- und Mittelbetriebe

Das Gesetz erfasst alle Unternehmen in privater Rechtsform, unabhängig von ihrer Organisationsweise, es sei denn, sie unterfallen dem „Bundesgleichstellungsgesetz“. Auch digitale Plattformen sind erfasst. Obwohl Arbeit über Plattformen aktuell in Deutschland noch weitgehend Nebenverdienst ist, kann sie nicht außer Acht gelassen werden, weil sie Druck auf das Normalarbeitsverhältnis erzeugt und weil ein starker Anstieg der Beschäftigungsrelevanz erwartet wird. In prekären einfachen Plattformtätigkeiten sind eine Überzahl weiblicher Beschäftigter zu finden. Aufgrund ihres auf Netzwerkeffekte und algorithmische Steuerung setzenden Geschäftsmodells erzeugen Plattformen Diskriminierungsrisiken.

Besonderes Augenmerk legt die Konzeption darauf, dass ein Gesetzesvorhaben auch Klein- und Mittelbetriebe (KMU) einbinden muss, die von bisher geltendem Gleichstellungsrecht meist ausgenommen sind. Denn eine Beschränkung der gleichstellungspolitischen Verpflichtung auf größere Unternehmen würde das Gewicht der KMU in der Unternehmenslandschaft Deutschlands außer Acht lassen: In den KMU arbeiten zusammengenommen etwa genauso viele Beschäftigte wie in Großunternehmen und insbesondere Frauen sind hier überrepräsentiert. Mit einer der üblichen Betriebsgrößengrenzen im geltenden Arbeits- und Gleichstellungsrecht würde rund die Hälfte der weiblichen Beschäftigten in Deutschland ausgeblendet. Die Konzeption berücksichtigt, dass eine betriebliche Gleichstellungspolitik Ressourcen in Anspruch nimmt, die nicht allen Unternehmen unterschiedlicher Größe gleichermaßen zur Verfügung stehen. Handlungsmöglichkeiten und Regelungsansätze auch für KMU aufzuzeigen, ist aber nicht nur für die betroffenen weiblichen Beschäftigten notwendig, sondern auch für das allgemeine gesellschaftliche Bewusstsein

über die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in der gesamten Privatwirtschaft. Die Konzeption adressiert hier insbesondere auch Organisationen, in denen die KMU per (Zwangs)Mitgliedschaft organisiert sind (Kammern, Innungen etc.). Sie sind verpflichtet, die Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit in die KMU hineinzutragen.

### b) Erfasste Personen

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

## III. Rahmenbedingungen des Gesetzes

### 1. Gleichstellungspolitisches Selbstverständnis

#### b) Gleiche Verwirklichungschancen

Die Konzeption hat gleiche Verwirklichungschancen für zahlreiche Modelle der Lebensgestaltung als eine wesentliche Voraussetzung der Selbstbestimmung im Blick. Numerisch gleiche Geschlechterrelationen sind eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit in der Erwerbsarbeit; diese muss auch qualitative Aspekte einer diskriminierungsfreien Erwerbstätigkeit einbeziehen wie z.B. die Beseitigung besonders belastender Arbeitsbedingungen, die einer lebenslang-kontinuierlichen Erwerbstätigkeit von Frauen mit der Doppelbelastung durch Sorgearbeit entgegenstehen, und die Beseitigung von Sexismus am Arbeitsplatz. Frauen können ihre Existenz eigenständig sichern und wirtschaftlich unabhängig leben – mit oder ohne neben der Erwerbsarbeit zu erbringende unbezahlte Sorgearbeit –, wenn sie nicht nur „Wahlfreiheit“ haben, sondern auch realistische Möglichkeiten, diese Wahl ohne langfristig negative Folgen zu verwirklichen.

#### b) Zusammenspiel der Gender Gaps

Die Gender Gaps belegen empirisch, dass die Verwirklichungschancen nicht gleich frei sind.<sup>4</sup> Die statistisch nachweisbaren

4 Der Gender Pay Gap liegt derzeit bei 18%, Pressemitteilung des Statistischen Bundesamts vom 9.3.2021, abrufbar unter: <<[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)>> (letzter Zugriff: 21.7.2021); der Gender Care Gap liegt bei 52%, der Gender Pension Gap in der ehemaligen BRD bei 49%, in der ehemaligen BRD bei 49%, der Gender Lifetime Earnings Gap liegt bei 49%, so die Gender Gaps in Deutschland der UN Women von September 2020. Der Digital Gender Gap weist ebenfalls auf geschlechtsbezogene Unterschiede zwischen Männern und Frauen hin, siehe die Sonderauswertung des D21-Digital-Index 2018/2019, abrufbar unter: <<<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gender-pension-gap-82286>>> (letzter Zugriff: 21.7.2021).

Unterschiede in der Lebensrealität von Frauen und Männern genauso wie die Diskriminierungen nicht-binärer Personen am Arbeitsmarkt sind Indizien dafür, dass Gleichstellung im Sinne verwirklichter Lebensplanungen noch nicht erreicht ist. Sie haben ihre Ursache in einem Wechselspiel aus privaten Entscheidungen und den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die diese individuellen Entscheidungen begrenzen und mit Rollenbildern lenken. Die Konzeption setzt bei der Erkenntnis an, dass sich geringere Löhne, Arbeitsverträge mit geringerem Schutz, belastende Arbeitsbedingungen und schlechtere Aussichten auf erfolgreiche Karriereverläufe von Frauen auf ihre weiteren Erwerbseinscheidungen auswirken.

## 2. Diverse und intersektionale Ausrichtung des Geschlechterbegriffs

### a) Vielfalt von Geschlecht

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

Dagegen sind Frauen und nicht-binäre Personen in ihrer Vielfalt wahrzunehmen und innerhalb der Kategorie Frau auch die unterschiedlichen Lebensrealitäten etwa von älteren Frauen, Frauen mit Behinderung, migrantischen Frauen, prekär arbeitenden Frauen oder Frauen ohne Ausbildung anzuerkennen. Regelmäßig sind mehrere Differenzierungskategorien miteinander verwoben und führen in ihren Überschneidungen zu einer Potenzierung. Solche Diskriminierungserfahrungen dürfen nicht hierarchisiert und gegeneinander ausgespielt werden.

### b) Herausforderung der Erfassung

Eine Herausforderung bei der intersektionalen Ausrichtung von Gleichstellungsstrategien liegt in der Datenerfassung. Datenerhebungen zu den Diskriminierungsmerkmalen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und darüber hinaus zu anderen benachteiligenden Merkmalen wie zum Beispiel Herkunft, Klasse, Schichtzugehörigkeit sind datenschutzrechtlich hoch problematisch. Offenbarungs- und Auskunftspflichten gegenüber Arbeitgeber\*innen oder automatische Markierungen von Personaldaten darf es nicht geben. Gläserne Beschäftigte dürfen aber nicht die Voraussetzung für eine intersektional angelegte Gleichstellungspolitik sein. Im Gegenteil: gerade die Unsichtbarkeit dieser Strukturen verpflichtet dazu, besondere Sensibilität, Aufmerksamkeit und Wissen – insbesondere auch mit digitalisierten datenschutzsensiblen Auswertungsmethoden – auszubilden und intersektionale Diskriminierungsgefahren präventiv zu verhindern. So müssen z.B. auch Quotenregelungen nicht-binäre Personen immer mitdenken und Möglichkeiten zur Einbeziehung anbieten. Die

Instrumente des Gender Mainstreaming sind entsprechend weiterzuentwickeln.

## 3. Digitalisierung und Digital Gender Gap

Die Digitalisierung hat die Rahmenbedingungen für Gleichstellungspolitik grundlegend verändert. Die digitalisierte Wirtschaft mit zunehmender Plattformökonomie umfasst mittlerweile die gesamte Privatwirtschaft, vom Kleinunternehmen, welches nur einzelne Computer im Einsatz hat, über Unternehmen mit ersten algorithmengesteuerten Prozessen bis hin zu unternehmensinternen Crowdfundingprozessen und schließlich der betriebslosen digitalen Plattformwirtschaft. Zugleich ist Digitalisierung Querschnittsthema und betrifft immer alle Bereiche eines Unternehmens. Diese Digitalisierung aller Unternehmen und Branchen birgt Risiken, jedoch auch Chancen für die Erwerbsarbeit von Frauen.<sup>5</sup>

Digitale gesellschaftliche Transformationsprozesse verändern Berufe, Unternehmen und ganze Branchen mit Rückwirkungen auf Lebensverläufe insbesondere auch von Frauen. Denn Handlungsmöglichkeiten und tatsächliche Verwirklichungschancen von Frauen sind dem digital getriebenen Veränderungs- und Wandlungsdruck unterworfen. Der Vereinbarkeitsdruck steigt. Mit dem Digital Gender Gap tut sich dabei ein neuer tatsächlicher Graben zwischen den Geschlechtern auf. Es lassen sich geschlechtsbezogene Unterschiede beim Digitalisierungsgrad zu Lasten von Frauen feststellen. Ein niedriger Digitalisierungsgrad verschlechtert ihre Teilhabechancen. Daneben entstehen neue Diskriminierungsgefahren durch den Einsatz webbasierter Systeme und Algorithmen. Digitale Prozesse sind grundsätzlich vergeschlechtlicht. Es droht eine digitale Abwärtsspirale, ausgelöst durch digitalisierte Anwendungen, die aktuell strukturelle Barrieren, Geschlechterstereotypisierung, Prekarisierung, Diskriminierung und Gewaltbetroffenheit verschärfen.

Geschlechtergerecht erfassen lassen sich digitale Prozesse mit einem soziotechnischen Ansatz, der technische Prozesse, wie z.B. automatisierte oder datengestützte Entscheidungen, immer zwingend in ihrem gesellschaftlichen Kontext betrachtet und die Diskriminierungsanfälligkeit datengetriebener digitalisierter Prozesse erkennt. Die Konzeption fordert, dass dies in Unternehmen der Privatwirtschaft ebenso wie in staatlichen Einrichtungen sicherzustellen ist (verpflichtende Technikfolgenabschätzung, „fix the company“-Ansatz mit fachbezogenen Genderkompetenzen, geschlechtergerecht gestalteten Entwicklungsmethoden und Kommunikationsstrukturen).

Unter dieser Prämisse kann das Digitalisierungspotenzial in den Unternehmen selbst in die Gleichstellungspolitik einbezogen werden. Geschlechtersensible Datenerhebungen können digital realisiert, analysiert und ausgewertet werden und eine bessere Grundlage für Reformen bilden als bisher. Strategien zu Bestandsaufnahmen, Monitoring, Zielvorgaben und Zertifizierungen können politisch so neu organisiert und verpflichtend gemacht werden.

5 Siehe ausführlich: Gutachten zum Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Fn. 2), S. 55 ff.

## IV. Struktur und Ausrichtung des Gesetzesentwurfes

### 1. Modell regulierter Selbstregulierung und Prämissen

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

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

Das der Idee der regulierten Selbstregulierung zugrunde liegende Kooperationsverhältnis zwischen staatlichen und nicht-staatlichen 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. Der mit der Globalisierung und Digitalisierung einhergehenden Schwächung imperativer staatlicher Steuerung wird eine indirekte Steuerung entgegengesetzt. Der nicht mehr direkt intervenierende Staat trägt eine Gewährleistungsverantwortung. Er übernimmt dabei zunächst eine moderierende, medierende 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 behoben werden. Ein so konzipiertes Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft ist verlässlich und rechtssicher, ermöglicht aber zugleich flexible und passgerechte Lösungen für alle Unternehmen.

#### b) Verantwortungen

Ein Gleichstellungsgesetz muss also Verpflichtungen für die Unternehmen enthalten. Ansprüche und Verfahrensvorgaben müssen sicherstellen, dass es zu einer angemessenen Selbstregulierung kommt. Dabei muss differenziert darauf reagiert werden,

in welchem Maß Vertrauen in die Selbstregulierungskraft der Unternehmen gerechtfertigt werden kann.

In diesem Rahmen verpflichtet das Gesetz die Unternehmen, eigenverantwortlich Entscheidungen über geeignete Gleichstellungskonzepte zu treffen. Betriebliche Akteur\*innen, die die Arbeitsbeziehungen gestalten, müssen verpflichtet werden, Veränderungspotenziale zu ermitteln und auszuschöpfen. Dabei kann die Dringlichkeit von Veränderungsmaßnahmen unterschiedlich eingeschätzt werden, sie kann auch je nach Handlungsfeld verschieden sein. Erfahrungsgemäß ist Widerstand gegenüber diesen Veränderungen und den mit ihnen einhergehenden Anforderungen zu erwarten, bei den verschiedenen Akteur\*innen möglicherweise aus unterschiedlichen Gründen. Auch bei kollektiven Verhandlungen und innerhalb der Belegschaften finden nicht alle Interessen im gleichen Umfang Gehör; insbesondere dann, wenn benachteiligte Beschäftigtengruppen profitieren sollen. Notwendig ist daher ein gesteuerter, moderierter und nachhaltig begleiteter Prozess.

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

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

### 2. Handlungspflichten in der regulierten Selbstregulierung

Mit der Festlegung von Handlungsfeldern mit unterschiedlich ausgestalteten, zum Teil konkretisierten Handlungspflichten wird die staatliche Gewährleistungsverantwortung für die Geschlechtergleichstellung in der Konzeption flexibel umgesetzt.

Damit wird eine effektive, am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit orientierte Gleichstellungspolitik befördert.

#### a) Handlungsfelder und Handlungspflichten

Das Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft trifft Regulierungen für folgende Handlungsfelder:

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

Die Unternehmen sind verpflichtet, in diesen Handlungsfeldern bindende Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln, die sich positiv auf unternehmensinterne Gleichstellungsdefizite auswirken. Dazu haben sie durch alle Handlungsfelder hindurch Ziele für einen Zeitraum von drei Jahren festzusetzen und darzulegen, wie, mit welchen Mitteln, durch wen und wann diese Handlungsziele erreicht werden sollen. Dabei müssen Zusammenhänge zwischen Handlungsfeldern erkannt und verantwortliche Zuständigkeiten benannt werden. Es sind Etappenziele und der Zeitpunkt für ihre Erreichung festzulegen. Ein Gleichstellungsmonitoring gewährleistet Kontrolle und Transparenz des Evaluationsprozesses, 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.

Der Grundsatz der eigenverantwortlichen Ausgestaltung durch die Unternehmen gilt allerdings mit gewissen Einschränkungen. Wo sich Selbstregulierungsansätze in der Vergangenheit als ineffektiv erwiesen haben,<sup>6</sup> entstehen konkrete Handlungspflichten. So kommt es z.B. im Handlungsfeld Personalstruktur und Personalentwicklung in Bezug auf Führungspositionen zu einer Konkretisierung von Handlungspflichten auf einen gesetzlich vorgegebenen Rahmen. Ansonsten sind die Unternehmen bei der Umsetzung frei. Auch entgegenstehende Tarifverträge rechtfertigen nicht den Verzicht auf eine wirkungsvolle Gleichstellungsstrategie im unternehmensinternen Gleichstellungskonzept. Hier müssen die Tarifparteien eingeschaltet und aufgefordert werden, entweder diskriminierungsfreie Tarifregelungen zu vereinbaren oder dem Unternehmen insoweit ein Abweichen vom Tarifvertrag zu gestatten.

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

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

In allen Handlungsfeldern entsteht Erfassungs-, Planungs- und Umsetzungsbedarf, wobei Gleichstellungsmaßnahmen sehr un-

terschiedlich aussehen können und müssen. In einem Konzept regulierter Selbstregulierung erfolgt die Maßnahmenentwicklung stufenweise jeweils begleitet durch ein Monitoring. Das Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft regelt betriebliche Stufen wie folgt: Bestandsaufnahme und Analyse der Erfassungsdaten, Gleichstellungskonzept, Umsetzungsphase.

#### aa) Bestandsaufnahme und Analyse der Erfassungsdaten

Der erste Schritt ist eine jährlich fortzuschreibende statistische Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur. Um die Entwicklung deutlich zu machen, müssen sich die Daten auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre beziehen. Je nach Unternehmensgröße kann es notwendig sein, Bestandsaufnahmen getrennt nach Betriebsstandorten durchzuführen. Sie liefern Basisinformationen für eine unternehmensspezifische Analyse der Erfassungsdaten über bestehende Gleichstellungsdefizite innerhalb des Unternehmens und bilden die Grundlage für die Entwicklung, das Controlling und die Zielanpassung eines effektiven betrieblichen Gleichstellungsmanagements. Über den Zeitablauf wiederholte Bestandsaufnahmen ermöglichen die Bewertung umgesetzter Gleichstellungsmaßnahmen. Die Aktualisierung der Daten erfordert dann geringeren Ressourceneinsatz.

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

Für die Art und Weise der Bestandsaufnahme sind gesetzliche Anforderungen zu formulieren und Zuständigkeiten festzulegen. Die Bedingungen für eine intersektionale Datenanalyse sind zu beachten. Diese Vorgaben sollen gewährleisten, dass strukturelle Ungleichheiten systematisch erfasst werden. Dafür sind die Vorteile der Digitalisierung auszuschöpfen. Damit herrschende Geschlechterverhältnisse und stereotype Ausgrenzungs- und Benachteiligungsstrukturen in einer digital unterstützten Bestandsaufnahme sichtbar werden, ist es unabdingbar, mit einem soziotechnischen Ansatz zu arbeiten. Datenerfassungen und Datenauswertungen sowie die Datenauswertungskriterien und Problemstellungen für algorithmische Datenaufbereitungen müssen frei von geschlechterstereotypen Vorentscheidungen sein. Die datenschutzrechtliche Ausgestaltung muss die besondere Vulnerabilität diskriminierungsgefährdeter Personen berücksichtigen. Hier sind staatliche Aktivitäten notwendig, um digital

6 BMFSFJ, Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, abrufbar unter: <<[https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/FuePog\\_Evaluationsgutachten.html](https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/FuePog_Evaluationsgutachten.html)>> (letzter Zugriff: 20.7.2021), Berlin 2020, S. 66, 72.

zertifizierte Verfahren zur Verfügung zu stellen, die zu den in den Unternehmen verfügbaren digitalen Kapazitäten kompatibel sind (z.B. Schnittstellen zu Personalverwaltungsprogrammen). Alternativ sollten von staatlicher Seite Zertifizierungsverfahren und -kriterien aufgestellt werden, anhand derer sich private Software überprüfen lässt.

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

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

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

#### *bb) Gleichstellungskonzept*

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

Betriebsräte sollten für ihre Verfasstheit, ihre Verfahrensweisen, ihre Schwerpunktsetzungen und Festlegungen von Verantwortlichkeiten für sich selbst eigene Gleichstellungsstrategien entwickeln.

Das immer noch weit verbreitete Überwiegen von traditionellen Geschlechterarrangements bei Betriebsräten macht es notwendig, Geschlechterungleichheiten im Gremium kritisch zu hinterfragen mit dem Ziel, eine geschlechtergerechte Betriebsratskultur zu schaffen und mehr Frauen für die Mitarbeit zu gewinnen.

#### *cc) Umsetzungsphase*

Gleichstellung wird erst in der Praxis Realität. Die Umsetzung der Handlungspflichten des betrieblichen Gleichstellungskonzeptes ist genauso sicherzustellen wie die Einhaltung von Umweltrecht, Wettbewerbsrecht, Datenschutz, Bilanz- und Steuerrecht. Sie ist Teil der Unternehmens-Compliance. Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für ein effektives Gender Compliance Management, welches die betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen regelmäßig einem internen Monitoring/Controlling unterzieht. Diese Evaluation mittels Gender Controlling ist Grundlage für immer wieder einzelne Schritte zur Anpassung der Maßnahmen. Auch hier ist es angezeigt, im Anschluss an zertifizierte digitale Verfahren der Bestandsaufnahme äquivalente digitale Verfahren bereit zu stellen, die geeignet sind, die Umsetzungsphase zu erfassen und fortlaufend zu analysieren. Beim betrieblichen Einsatz digitaler Tools ist die Bindung an einen „Algorithmic Responsibility Codex“ mit einer „Digital Responsibility“ sicherzustellen entsprechend den diskriminierungs- und datenschutzrechtlichen Anforderungen bei staatlich zertifizierten Bestandsaufnahme-Tools.

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

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

Relevant für eine betriebliche Gleichstellungspolitik sind alle Handlungsfelder unabhängig von der Beschäftigtenzahl; jedoch kommen in KMU der Größenordnung von unter 100 oder unter 50 Beschäftigten im Verlauf eines Jahres unter Umständen keine oder nur wenige Personalentscheidungen und Einzelfälle der Überprüfung von Entgeltgleichheit oder von Arbeitsbedingungen vor. Notwendig bleibt eine systematische Feststellung des Ist-Zustandes – dafür müssen vereinfachte und weniger umfangreiche KMU-geeignete Instrumente zur Verfügung gestellt werden. Das können zertifizierte digitale Checklisten sein, auch ein spezielles Web-Portal mit Handlungshilfen oder ein regional organisiertes Hilfenetzwerk, das Bestandsaufnahmen durch eine sachverständige Stelle ermöglicht. Bei der Bestandsaufnahme kann der Wiederholungszeitraum statt auf ein Jahr auch auf längere Zeiträume erstreckt werden.

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

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

### 3. Durchsetzung der gesetzlichen Handlungspflichten

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

#### a) Kriterien effektiver Durchsetzung

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

Kriterien effektiver Durchsetzung lassen sich wie folgt benennen:

- einheitliche Datenerhebungen über den Ist-Zustand der Gleichstellung in den Unternehmen, digital zertifiziert und überprüfbar, regelmäßig wiederholt in bestimmten Abständen, um Auswirkungen von Gleichstellungsmaßnahmen zu dokumentieren
- Datenanalysen, die Diskriminierungsstrukturen und Handlungsoptionen erkennen
- verbindliche Gleichstellungsmaßnahmen mit Verantwortlichkeiten für die Umsetzung

- Monitoring unternehmensintern begleitend zu den Gleichstellungsmaßnahmen
- institutionalisierte Angebote zur Unterstützung des Gleichstellungsprozesses
- Berichtspflichten an Institutionen außerhalb des Unternehmens; digital zertifiziert und kompatibel zu Instrumenten der Bestandsaufnahme und den Gleichstellungsmaßnahmen
- Überprüfbarkeit und Überprüfung der Berichte durch Institutionen, ausgestattet mit Durchsetzungsmacht und Kompetenz zur Einforderung konkreter Nachbesserungen
- kollektiver Rechtsschutz gegen Umsetzungsdefizite
- Positive Reaktionen auf erfolgreiche Gleichstellungsstrategien
- Sanktionen bei Nichteinhaltung

Regelungen, die diesen Kriterien entsprechen, bieten eine gewisse Gewähr dafür, dass die vom Gesetz intendierte Gleichstellungspolitik aktiv vorangebracht wird. Die Unternehmen müssen durch handlungsstarke Institutionen kontrolliert und evaluiert werden.

#### b) Durchsetzungsmechanismen und -akteure

##### aa) Überprüfbare Berichtspflichten und Institutionen

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

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

#### *bb) Rechtsschutz*

Individualrechtliche Ansprüche von diskriminierten Beschäftigten bleiben notwendig. Zur Unterstützung der kollektiven und institutionellen Durchsetzungsmechanismen ist der individuelle Rechtsanspruch für Betroffene in Bezug auf Verletzungen der Gleichstellungspflichten zu schärfen und durch Auskunftsansprüche zu flankieren, die nicht nur diskriminierende Strukturen, sondern auch mangelnde Umsetzung der Gleichstellungspflichten aufdecken. Soweit die Schwäche der Durchsetzung von Individualansprüchen auf fehlende Ressourcen rückführbar ist oder, wie z.B. im Entgeltbereich, auf das Fehlen datengestützter Vergleichszahlen, kann Digitalisierung nutzbar gemacht werden, um LegalTech-Ansätze zu fördern, die einen verbesserten Zugang zum Recht ermöglichen. Individualrechtliche Ansprüche reichen allein aber nicht, um verfestigte Verhaltensstrukturen und eine nicht geschlechtergerechte Unternehmenskultur zu ändern.

Für mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten – und in den Handlungsfeldern, wo solche Möglichkeiten noch fehlen, 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. Auch eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft kann sich an das Arbeitsgericht wenden, um Versäumnisse bei den Handlungspflichten aus dem Gleichstellungsgesetz als sogenannten groben Verstoß der Arbeitgeber\*innen gegen gesetzliche Verpflichtungen zu beenden.

Die Einführung einer Verbandsklage auch im Antidiskriminierungsrecht wird seit längerem gefordert. Die Verbandsklage erlaubt, unabhängig von der individuellen Betroffenheit Einzelner Klage zu erheben, wenn Unternehmen untätig geblieben sind oder ihre Gleichstellungsverpflichtungen unzureichend umgesetzt haben. Bei Erfolg stellt das Gericht den Gesetzesverstoß fest, gebietet die Durchführung der Handlungsverpflichtungen und droht Bußgelder an in einer Höhe, die zu Verhaltensänderungen

führt. Klageberechtigt wären anerkannte Antidiskriminierungsverbände, die aus der Verbandsklage kein gewinnorientiertes Geschäftsmodell machen, sowie Gewerkschaften. Wichtig ist, dass diese und zu diesem Zweck neu gebildete Verbände finanziell ausreichend ausgestattet sind, indem ihnen Bußgelder wegen Verstößen gegen das Gleichstellungsgesetz zur Verfügung gestellt werden. Um eine solche Verbandsklage erheben zu können, braucht es allerdings auch Informationen, die bisher nicht öffentlich zugänglich sind. Hinweise von einzelnen Beschäftigten reichen in der Regel nicht aus, um eine gut begründete Klage zu erheben. Das belegt erneut, dass die Verfasstheit und das Verhalten der Unternehmen sowie die Situation der Beschäftigten nicht intern bleiben dürfen.

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

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

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

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

auch kommunale Frauenbüros und Gleichstellungsstellen und andere entsprechende staatliche Einrichtungen auf regionaler und lokaler Ebene, wie z.B. regionale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Zu unterstützen sind auch Gleichstellungsinitiativen der Privatwirtschaft. Schon bestehende Initiativen z.B. zum Diversity Management wie die „Charta der Vielfalt“ und andere Bemühungen um gute Unternehmenskultur sind nicht als Konkurrenz, sondern in Ergänzung zur intersektional ausgerichteten Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes zu sehen.

#### dd) Leitbildfunktion und Verantwortung der Politik

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

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

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

Die Berichterstattung sollte für Drei-Jahres-Perioden erfolgen und für kleine Unternehmen bis unter 100 Beschäftigte freiwillig sein. Die Konzeption verzichtet bei Unternehmen dieser Größe ganz auf Bußgelder. Das Interesse an der Abgabe aussagefähiger Berichte über Gleichstellungsmaßnahmen wird ebenfalls über entsprechend formulierte Anreize in der Vergabeordnung durchgesetzt. Statt Bußgelder müssen bei KMU Auflagen, flankiert von vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen, im Vordergrund stehen. Datenerhebungen aus KMU können kaum anonymisiert veröffentlicht werden, da die absoluten Zahlen Zuordnungen ermöglichen. Die Kammern oder eine andere Institution registrieren stattdessen, welche der kleinen Unternehmen freiwillig der Berichtspflicht nachgekommen sind, und nehmen Evaluierungen für das Gesamtbild vor. Transparenz bei Entscheidungsprozessen und auch eine Selbstverpflichtung der Unternehmensspitze können als Durchsetzungsmaßnahmen bei KMU durchaus eingefordert werden. Gut umsetzbar für KMU sind auch Gender Compliance Maßnahmen in der Außendarstellung des Unternehmens. Zu berücksichtigen ist immer, dass Umsetzungen oft kaum budgetiert werden können, insbesondere Gehaltsanpas-

sungen nach oben können existenzgefährdend sein. Hier sind Unterstützungsstrukturen unverzichtbar, um Probleme gezielt aufzufangen. Der Staat muss sich dieser Verantwortung stellen und gezielt in Unterstützungsstrukturen bei KMU investieren.

## B. Besonderer Teil: Handlungsfelder

### I. Handlungsfeld Personalstruktur und Personalentwicklung

#### 1. Handlungsziel

Der horizontal wie vertikal segregierte Arbeitsmarkt wie eine geschlechtlich unausgewogene Personalstruktur im Unternehmen beruht auf bewusster Personalpolitik, die Kosten minimieren will und nicht Vielfalt akzeptiert, sondern Ähnlichkeit verlangt. Wie für die Berufung von Frauen in Führungspositionen belegt ist, wird unter Verletzung von Transparenz und Rationalität Homogenität angestrebt. Da diese männlich geprägt sind und Frauen grundsätzlich als „anders“ gesehen werden, wird unter den Bewerber\*innen nach dem Geschlecht ausgewählt – es gibt also eine Männerquote. Kommen mithilfe des Gleichstellungsgesetzes mehrere Frauen und nichtbinäre Personen in einen männlich geprägten Beschäftigungsbereich oder in ein Leitungsgremium, dann besteht die Chance, nicht mehr männlichen Spielregeln und imaginierten Erwartungen entsprechen zu müssen. Die vorgeschriebene Verringerung der Männerquote gibt Verwirklichungschancen und ist Baustein einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur. Ziel des Gleichstellungsgesetzes ist nicht die dauerhafte paritätische Besetzung von Funktionen und Arbeitsplätzen; mehr Frauen und nicht-binäre Personen berücksichtigen zu müssen, ist ein notwendiges vorübergehendes Mittel auf dem Weg, dass im Unternehmen das Geschlecht keine Rolle mehr spielt.

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

#### 2. Im Einzelnen

##### a) Bestandsaufnahme

Bei der Feststellung des Ist-Zustands im Bereich Personalstruktur und Personalentwicklung des Unternehmens sind Daten über die Anzahl der beschäftigten Frauen, Männer und nichtbinären

Personen zu erheben, differenziert nach deren Tätigkeit, Funktion, Ausgestaltung 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 das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre erfassen. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind in anonymisierter Form unternehmensöffentlich zu machen. Weisen diese Daten aus, dass die Geschlechter nicht überall gleichermaßen vertreten sind und gibt es viele prekäre Beschäftigungsverhältnisse, so wird dies als Indiz für diskriminierende Strukturen im Unternehmen gewertet.

### **b) Analyse und Prüfbericht**

Die Analyse muss aufzeigen, wie es zu der Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Beschäftigungsbereiche und Funktionen gekommen ist; zum Beispiel nach welchen Kriterien werden Vertragsgestaltungen gewählt, welche Personen entscheiden in welcher Weise über die Einstellung und Beurteilung von Beschäftigten, wie wirken Arbeitsbedingungen und -zeiten? Für die Analyse sollten datengestützte und diskriminierungsfreie Tools zur Verfügung stehen. Die Bestandsaufnahme wie die Analyse sind in einem Prüfbericht zusammenzufassen, der mit Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragten abzustimmen ist.

### **c) Handlungsverpflichtungen**

Folge der Feststellung einer geschlechtlich unausgeglichenen Personalstruktur bzw. entsprechender Indizien sind Handlungsverpflichtungen für die Unternehmen. Es müssen anhand überprüfbarer Daten und Fakten Wege benannt werden, wie diskriminierende Wirkungen beendet werden sollen. Da Unternehmen in diesem Handlungsfeld bisher zu einer korrigierenden Selbstregulierung der verfestigten überwiegend eingeschlechtlich besetzten Personalstruktur nicht willens oder nicht imstande waren, ist eine konkrete bindende Formulierung der Handlungspflichten im Gesetz notwendig.

Unternehmen müssen eine geschlechtsspezifische Ausgewogenheit herstellen, indem sie dafür Sorge tragen, dass bei den Beschäftigten auf jeder Qualifikationsebene der Anteil der Männer den der Frauen und nicht-binären Personen nicht übersteigt. Jede Qualifikationsebene bedeutet: vom obersten Leitungsgremium an über alle Ebenen mit Leitungsfunktionen darunter und für jede Gruppe von Beschäftigten, die über die gleiche Qualifikation verfügen und/oder in dieselbe Entgeltkategorie fallen und/oder in demselben Beschäftigungsbereich tätig sind, bis hinunter zu den Auszubildenden. Beschäftigungsbereiche mit einer Überrepräsentanz von Frauen, die niedrig entgolten und wenig aussichtsreich sind, sind in das Gleichstellungskonzept einzubeziehen.

Eine ausgewogene Personalstruktur beginnt beim Recruiting mit offen gestalteten Stellenausschreibungs- und Bewerbungsverfahren, die weibliche und nicht-binäre Personen ausdrücklich adressieren. Genderkompetent geschulte Auswahlteams sind zu gewährleisten. Mehrstufige und teilanonymisierte Bewerbungsverfahren bieten sich dafür an. Beim Einsatz algorithmischer

Auswahlverfahren sind Diskriminierungsfreiheit, Folgenabschätzungen und Risikomanagement mit klaren Verantwortlichkeiten im Sinne einer „Digital Responsibility“ sicherzustellen. Das gleiche gilt für interne Auswahl- und Aufstiegsverfahren sowie für digitale Beschäftigungsplattformen, soweit sie algorithmische Steuerungsprozesse einsetzen, um über Zugänge und Jobverteilung zu entscheiden.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, Frauen und nicht-binären Personen Qualifizierung und Aufstieg zu ermöglichen. Qualifizierungs- und Mentoringprogramme, aber auch eine veränderte Beurteilungspraxis können flankierende Maßnahmen sein. Eine ausreichend große Pipeline muss gebildet und durch gezielte Nachfolgeplanungen effizient ausgestattet werden. 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 nicht-binäre Personen extern oder intern in jene Positionen berufen werden, aus denen heraus diese Ebene üblicherweise besetzt wird. Der Frauenanteil muss sich hier entsprechend erhöhen. Dieses Modell 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 nicht-binären Personen in allen Beschäftigungsbereichen im Unternehmen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Sozialstrukturkategorien zu richten. Denn die Verbesserung ihrer Verwirklichungschancen durch Aufnahme in die Pipeline darf nicht nur den am wenigsten benachteiligten Personen, sondern muss gerade jenen eingeräumt werden, die zudem wegen nationaler, ethnischer und sozialer Herkunft auf besondere Hindernisse stoßen.

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

Eine stärker ausgewogene Personalstruktur kann nicht immer auf Anhieb zu erreichen sein. Deshalb dürfen die Unternehmen sich begründete Etappenziele setzen.

Geringe Etappenziele mit der Begründung, Frauen mit der erforderlichen Qualifikation seien nicht zu finden, sind oft eine bloße Schutzbehauptung. Ein Etappenziel muss mit Daten belegt werden einschließlich einer Prognose über die Entwicklung dieser Daten und der Überlegung, wie das Unternehmen selbst diese Qualifikation herstellen kann. Der geringe Frauenanteil in MINT-Studiengängen und Ausbildungen allein reicht nicht für ein niedrig angesetztes Etappenziel. Ist die verlangte MINT-Qualifikation unverzichtbar, muss es mindestens einen Frauenanteil etwa von 20 Prozent oberhalb des Frauenanteils im jeweiligen Studium oder Ausbildungsbereich ausweisen. Das Unternehmen muss selbst aktiv werden, könnte z.B. durch eigene Ausbildungsplätze, Stipendien, Praktika und Mentoring für Studentinnen für qualifizierte Einstellende sorgen. Es ist auch darauf zu achten, dass Digitalkompetenz im Unternehmen nicht geschlechterstereotyp ungleich bewertet wird, vielmehr in büroverwaltenden Tätigkeitsfeldern genauso anerkannt wird wie in maschinenlastigen Bereichen.

Rechtfertigung für eine unausgewogene Personalstruktur ist oft, dass Männer auf der Basis ihrer Verträge längerfristig

die Positionen besetzen, es also keine freien Plätze für Frauen gibt. Ziel eines Gleichstellungsgesetzes ist es nicht, dass Männer gekündigt werden. Allerdings muss vermieden werden, dass dauerhafte oder langfristige Verträge mit Männern abgeschlossen werden, solange sie in einer Führungsebene oder einer Qualifikationsstufe überrepräsentiert sind. Die Unternehmen sind aufgefordert, Verträge kommissarisch, mit kurzen Laufzeiten und/oder mit der Möglichkeit der Vertragsänderung abzuschließen, was diese Positionen für Männer zwar weniger attraktiv macht, aber die Abwertung und Unsichtbarkeit qualifizierter Frauen minimiert.

Keine Rechtfertigung für eine nicht ausgewogene Personalstruktur ist die Behauptung, es gäbe durchaus qualifizierte Frauen, aber sie wollten die ihnen angebotene Position nicht annehmen oder sie hätten Vorstellungen über ihre zukünftige Arbeit, die von ihren männlichen Vorgängern nie gefordert worden seien. Dieses Verhalten von Frauen gibt es und es ist zu hoffen, dass es noch viel häufiger auftritt. In Verbindung mit Quoten bzw. von den Unternehmen verpflichtend gesetzten/setzenden Zielgrößen führt genau dies zu einer Änderung der männerzentrierten Unternehmenskultur hin zu einer geschlechtergerechten. Denn es zwingt die Unternehmen, genau zu analysieren und die unternehmensinternen Prozesse anzupassen hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregime, Formen des professionellen und persönlichen Miteinanders, Führungsstil und Werten. Das ist für alle attraktiv: Männer können traditionell-männlichen Verhaltensmustern genauso entfliehen wie Frauen und nicht-binäre Personen nicht länger in stereotyp abwertende Geschlechtszuschreibungen gezwängt werden.

#### 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.

## II. Handlungsfeld Entgeltgleichheit<sup>7</sup>

### 1. Handlungsziel

Es ist Sache der Tarifvertrags-, Betriebs- und Arbeitsvertragsparteien, Entgeltsysteme und Entgelte zu vereinbaren. Grenze der Gestaltungsfreiheit ist das Verbot der Entgeltdiskriminierung wegen des Geschlechts, das durch europäische und nationale Vorschriften und die Rechtsprechung konkretisiert worden ist; es verpflichtet alle Arbeitgeber\*innen und die Tarifvertragsparteien. Die rechtliche Lage und die gesellschaftliche Wirklichkeit fallen krass auseinander. Ursache dafür ist ein Mangel an Durchsetzung und Durchsetzbarkeit. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit verbindlicher verfahrensrechtlicher Regelungen. Die vorliegende Konzeption konzentriert sich vor allem auf den prozessualen Unterbau, der zur effektiven Durchsetzung des Entgeltdiskriminierungsverbots erforderlich ist.

## 2. Im Einzelnen

### a) Bestandsaufnahme und Entgeltbericht

Die Bestandsaufnahme erhebt, welche Entgeltsysteme verwendet, auf welcher Grundlage Entgeltbestandteile gezahlt werden und wie sich Frauen, nicht-binäre Personen und Männer auf diese Entgeltgruppen auf der Basis aller individualrechtlichen, tariflichen oder betrieblichen Regelungen verteilen. Frauendominierte Tätigkeiten mit einem Frauenanteil von mehr als 60 Prozent sind auszuweisen und gleichwertige Tätigkeiten zu ermitteln. Unternehmen müssen die Bestandsaufnahme mit Hilfe diskriminierungsfreier zertifizierter digitaler Tools durchführen. Die betrieblichen Interessenvertretungen sind zu beteiligen. Die Bestandsaufnahme ist in einem Zwei-Jahres-Zeitraum zu wiederholen. Er erweitert sich auf drei Jahre für tarifgebundene Unternehmen mit Betriebsrat, da dort geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede geringer sind. Die Bestandsaufnahme kann von einer externen sachverständigen Stelle durchgeführt werden, um den Aufwand insbesondere für kleinere Unternehmen zu minimieren.

Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind in einem anonymisierten Entgeltbericht zusammenzufassen. Er ist an geeigneten Stellen in den Unternehmensstandorten zu veröffentlichen, um Transparenz und Überprüfbarkeit der Entgeltpraxis für alle Beschäftigten herzustellen. Diese Pflicht gilt auch für Beschäftigungsplattformen, die so Entgeltstrukturen und Preisbildungsmechanismen offenlegen müssen. Insbesondere müssen geschlechterdifferenzierende Kennzahlen transparent gemacht werden.

### b) Analyse und Prüfbericht

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

Entgeltdiskriminierungen sind, wenn es sich nicht um gleiche Arbeit handelt, nicht immer offensichtlich. Kompliziert ist die Ermittlung, ob eine gleichwertige Arbeit bei Frauen und Männern ungleich bezahlt wird. Die tatsächlichen Anforderungen und Belastungen bei frauendominierten Tätigkeiten werden in den Entgeltsystemen der Unternehmen oft nicht oder nur unzureichend wahrgenommen. Für digitalisierte und digitale Arbeit – Plattformarbeit eingeschlossen – liegen entweder keine oder nur mangelhaft an die neuen Anforderungen angepasste Tätigkeitsbeschreibungen vor; die Stereotypisierungen zeigen sich auch hier, wenn ein Gender Self-Evaluation-Gap auf die Vergütungssituation von Frauen wirkt. Für die Analyse braucht es daher Kenntnisse über die Konzepte „Entgelt“ und „gleichwertige Arbeit“. Hier helfen digitale, geschlechtergerecht ausgestaltete Arbeitsbewertungsverfahren. Daher verlangt die Konzeption die Hinzuziehung von spezifischem Sachverstand

<sup>7</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.

durch eine sachverständige Person oder Stelle. Diese muss durch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes oder eine dafür vom Staat benannte Institution zertifiziert sein.

Bei den KMU genügt die Übermittlung der Bestandsaufnahme über die Entgeltpraxis in einem vorgegebenen digitalen Format an die vom Gesetzgeber dafür vorgesehene Institution. Den KMU werden die Analyseergebnisse und hierauf basierende Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt.

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

### c) Handlungspflichten zur Herstellung von Entgeltgleichheit

#### aa) Tarifverträge und Schutz der Tarifautonomie

Diskriminierende Entgeltstrukturen, die ihren Ursprung in Tarifverträgen haben, sind nicht von der Tarifautonomie geschützt; die widersprechenden Tarifbestimmungen sind rechtswidrig. Auf Unternehmensebene können diskriminierende Tarifregelungen nicht einfach durch diskriminierungsfreie ersetzt werden, dazu sind allein die Tarifvertragsparteien befugt. Werden Tarifnormen als diskriminierend gewertet, sind die Tarifvertragsparteien zu unterrichten und aufzufordern, ein diskriminierungsfreies Regelungssystem zu vereinbaren. Die Tarifautonomie erlaubt es allerdings, den diskriminierten Beschäftigten ein höheres Entgelt zu zahlen als im Tarifvertrag vorgesehen (Günstigkeitsprinzip). Sie haben Anspruch auf das tarifliche Entgelt der begünstigten Gruppe. Die diskriminierten Beschäftigten müssen die höhere Bezahlung notfalls vor dem Arbeitsgericht einfordern, das auch die Bewertung der Tarifnormen überprüft. Die Entscheidung des Gerichts muss für alle im Prüfbericht genannten Beschäftigten gelten, unabhängig davon, wer die Klage erhoben hat. Auch das Unternehmen und die Tarifvertragsparteien können die Feststellung des Prüfberichts, dass Entgeltregelungen diskriminieren, gerichtlich überprüfen lassen.

#### bb) Vorgehen in Unternehmen mit Betriebsrat

Kontrolle und Einwirkungsmöglichkeiten in Unternehmen mit Betriebsrat sind anders auszugestalten als in betriebsratslosen Unternehmen. Die Regeln über das Verfahren unterscheiden sich weiter danach, ob Entgelte in einem für das Unternehmen verbindlichen Tarifvertrag geregelt sind. Besteht keine Tarifbindung und hat der Prüfbericht Diskriminierung offengelegt, ist eine Einigungsstelle für Entgeltgleichheit zu bilden. Dasselbe gilt, wenn in einem tarifgebundenen Unternehmen die Ungleichbehandlung ihren Ursprung in der Praxis der Eingruppierung in Tarifgruppen oder in zusätzliche Entgeltabreden hat. 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. 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. Gegen die Entscheidung der Einigungsstelle ist der übliche Rechtsweg gegeben, wobei in diesem Verfahren auch die Feststellungen des Prüfberichtes angegriffen werden können.

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

#### cc) Vorgehen in Unternehmen ohne Betriebsrat

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

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

#### d) Durchsetzung

Die Ergebnisse des Verfahrens zur Herstellung von Entgeltgleichheit sind an geeigneten Stellen im erforderlichen Umfang betrieblich zu veröffentlichen. Ferner sind die Beschäftigten

durch weitere Maßnahmen der Information und Erläuterung mit ihren Rechten vertraut zu machen. Auch für dieses Handlungsfeld gelten die Berichtspflichten nach außen an die dafür vorgesehenen Institutionen, die eine Überprüfbarkeit der Entgeltgleichheitspolitik des Unternehmens und das Aussprechen von positiven und gegebenenfalls negativen Sanktionen ermöglichen, wie im allgemeinen Teil dargelegt.

### III. Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz

#### 1. Handlungsziel

Geschlechtergerechtigkeit ist ein Maßstab auch für betriebliches Handeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. 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 ist die überproportionale Betroffenheit von Frauen von nachteiligen Arbeitsbedingungen abzulesen. Mangel an Geschlechtergerechtigkeit besteht auch beim Zugang von Frauen zu (Männer)Berufen, bei der Umsetzung des Mutterschutzes sowie den Rahmenbedingungen der Entscheidung für Vollzeit oder Teilzeit oder mobiles Arbeiten.

#### 2. Im Einzelnen

##### a) Bestandsaufnahme

Hierzu gehören auch die Daten zur Umsetzung der Schutzmaßnahmen, zur Inanspruchnahme betrieblicher Gesundheitsförderung sowie zu Fehlzeiten und zur Fluktuation. Die folgenden Bereiche sind für die Untersuchung diskriminierender Strukturen relevant:

##### aa) Arbeitszeit- und Arbeitsvertragsbedingungen

Arbeitsbedingte Belastungen werden wesentlich durch Flexibilisierungen der vertraglichen Arbeitszeit und durch die Arbeitsvertragsbedingungen mitgeprägt. Insgesamt ist das Spektrum vereinbarter Arbeitszeiten bei Frauen heterogener als bei Männern und dabei teilweise auch mit stärkeren Belastungen verbunden. Eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung kann Belastungen mindern, birgt aber das Risiko der Selbstausbeutung. Befristete Beschäftigungsverhältnisse betreffen mehr Frauen als Männer und führen zu mehr Stress aufgrund der beruflichen Unsicherheit; bei Schwangerschaft ist vielfach der Mutterschutz ausgehebelt.

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

Von physischen, psychosozialen und emotionalen Faktoren bei den konkreten Tätigkeiten hängen die Belastungs- und Risikofaktoren für die Gesundheit der Beschäftigten ab. Die Arbeitsorganisation bestimmt Arbeitsintensität und Leistungsanforderungen. Traditionell werden die körperlichen Belastungen auf Frauenarbeitsplätzen zu gering eingeschätzt und psychosoziale Belastungen ignoriert. Bei der Gefährdungsbeurteilung und dem Ressourceneinsatz zur Belastungsminderung stehen die

männerdominierten Tätigkeitsfelder im Fokus. Das Gleiche gilt bei der betrieblichen Gesundheitsförderung und beim betrieblichen Gesundheitsmanagement: Frauen werden deutlich weniger berücksichtigt.

##### cc) Auswirkungen von Stress und psychische Erkrankungen

Frauen sind durch Stress überproportional belastet; sie weisen häufiger gesundheitliche Beschwerden, Erschöpfung und einen schlechten allgemeinen Gesundheitszustand auf, das betrifft vor allem Frauen in Vollzeit und in Führungspositionen. Sexistische Umgangsweisen bis hin zu sexueller Belästigung sowie genereller Minoritätenstress sind weitere Stressfaktoren mit Relevanz insbesondere auch für trans\* und nicht-binäre Personen. Psychische Erkrankungen betreffen nicht nur bei den Fehltagen weit mehr Frauen als Männer: Bei fast der Hälfte der Frauen mit vorzeitigem Renteneintritt ist eine psychovegetative Krankheitslast die Ursache.

##### dd) Digitalisierung und Arbeitsbedingungen

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

##### b) Analyse und Prüfbericht

Die Analyse der Daten aus den arbeitsschutzrechtlichen Pflichten, verbunden mit weiteren Datenanalysen z.B. zum Krankheitsgeschehen, sowie weitere qualitative Analysen der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen dokumentieren im Prüfbericht, inwieweit das Unternehmen die Genderperspektive im Arbeits- und Gesundheitsschutz umsetzt, und zwar sowohl für Frauen und nicht-binäre Personen in männertypischen Bereichen als auch für frauentypische Beschäftigungsbereiche.

##### c) Handlungspflichten und Handlungsansätze

Aus der Mängelanalyse im Prüfbericht ergeben sich die Handlungspflichten der Unternehmen. Gleichstellungsmaßnahmen in diesem Handlungsfeld sind einerseits quantitativ – z.B. Umsetzung der erforderlichen Schutzmaßnahmen in den frauendominierten Tätigkeitsfeldern oder Teilnahmequote von Frauen an betrieblicher Gesundheitsförderung – und andererseits qualitativ zu konkretisieren – z.B. „Gesundheitszirkel“ zu genderrelevanten Themen, spezifische Anlaufstellen und Beratung für die Themen Schwangerschaft, sexistische Verhaltensweisen oder spezifische Belastungen, die nicht-binäre Personen betreffen. Bezogen auf das Thema Stress schärfen z.B. Leitlinien zum Führungsverhalten, zu Kommunikation und Kooperation das Bewusstsein.

Ein Maßstab für den Abbau arbeitsbedingter Belastungen und Gesundheitsrisiken ist der Grad der Durchführung von gendersensiblen Gefährdungsbeurteilungen und von anschließender Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen, dies insbesondere

auch im Hinblick auf die frauendominierten Arbeitsplätze, Einzelne eher mittelfristige Wirkungsmessungen sind z.B. geringere Krankenstände und geringere Fluktuation. Mit gendersensiblen Beschäftigtenbefragungen zu den psychischen Belastungen lassen sich Verbesserungen mittels Befragungswiederholung messen. Einzelne Maßnahmen eignen sich für Gender Budgeting, zum Beispiel die Mittelverwendung für Prävention, für entlastende Digitalausstattung oder für gendersensible Begleitmaßnahmen bei Einführung neuer Organisationsmodelle oder neuer Technologien.

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

Besonders wichtig ist die proaktive Umsetzung des Mutterschutzgesetzes – dies bedeutet für Frauen ein essenzielles Signal ihrer Anerkennung als gleichwertige Beschäftigte im Unternehmen.

Bezogen auf Digitalisierung müssen geschlechtergerechte Zugänge zu digitalen Ressourcen eingerichtet und Ausschlüsse verhindert werden. 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 gewährleistet werden.

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 regional vielfach vorhandene über- und außerbetriebliche Netzwerke und Initiativen zur beruflichen Gleichstellungsförderung.

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

#### e) Durchsetzung

Für dieses Handlungsfeld gelten die Durchsetzungsmechanismen im allgemeinen Teil mit der besonderen Maßgabe, dass die vorhandenen Strukturen und Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eingesetzt werden können.

### IV. Handlungsfeld Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche

#### 1. Handlungsziel

Arbeitszeit ist ein Schlüsselthema für die Arbeit der Zukunft. Eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit ersetzt nicht ein Recht nach einer bedürfnisadäquaten Arbeitszeit. Unterneh-

men berücksichtigen aber kaum je Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten. Erwerbsarbeit kann von Frauen nur in dem Maße geleistet werden, wie die dafür notwendige Zeit nicht durch private Sorgearbeit gebunden ist. Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedeutet nicht ein besonders gutes Zeitmanagement, das jede Person individuell verantwortet. Vielmehr hängt berufliche Gleichstellung von zeitlicher (Un-)Möglichkeit ab. Die Verteilung und gegenseitige zeitliche Bedingtheit von Erwerbs- und Sorgearbeit ist eine zentrale Frage der Geschlechtergerechtigkeit, weil auch heute noch Frauen durchschnittlich täglich mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit leisten als Männer. Die bisher geltenden gesetzlichen Regelungen, die den Beschäftigten einen Anspruch auf zeitliche Gestaltung einräumen, sind begrenzt.

Viele Menschen sind mit ihrer Arbeitszeit unzufrieden. Männer möchten ihre Arbeitszeit gerne verkürzen, während Frauen in Teilzeit oft kürzere Arbeitszeiten haben als gewünscht.

Individuelle Rechte auf selbstbestimmte Arbeitszeiten sind notwendig, reichen aber nicht aus. Die Arbeitszeitkultur eines Unternehmens ändert sich erst, wenn kollektiv erarbeitete und kollektiv wirkende abgesicherte Arbeitszeitmodelle für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, die ein lebenslauforientiertes Arbeiten ermöglichen. Tarifvertragsparteien wie auch die Betriebsparteien mit ihren Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten können sicherstellen, dass Arbeitszeitkonzepte mit bindender Wirkung entwickelt werden. Diejenigen, die ihre Arbeitszeit ihren Lebensbedürfnissen anpassen wollen und müssen, sind dann nicht mehr Störfaktoren und müssen auch nicht mehr das individuelle Durchsetzungsrisiko tragen. Solche strukturellen Veränderungen ermöglichen eine geschlechtergerechtere Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeitszeit.<sup>8</sup>

## 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, zum anderen der aktuellen und perspektivischen Arbeitszeitinteressen und -wünsche der Beschäftigten. 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.

### b) Analyse

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

<sup>8</sup> Die notwendige gesetzliche Regelung ist detailliert in der Konzeption des djb für ein Wahlarbeitszeitgesetz 2016 zu finden. Lang- und Kurzfassung dieser Konzeption finden sich hier: <<<https://www.djb.de/wahlarbeitszeit>>> (letzter Zugriff: 21.7.2021).

### c) Handlungspflichten

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

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

Das Arbeitszeitkonzept ist in Abständen von längstens drei Jahren innerbetrieblich zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren. Sind betriebliche Interessenvertretungen nicht vorhanden, muss zumindest mit arbeitgeberseitigen Betriebsordnungen Verbindlichkeit und Transparenz hergestellt werden.

### d) Durchsetzung

Tarifvertragsparteien und die betrieblichen Interessenvertretungen sind die genuinen Vertragsparteien für die Entwicklung von Arbeitszeitkonzepten. Der Betriebsrat kann über die Einigungsstelle die Erarbeitung eines betrieblichen Arbeitszeitkonzeptes erzwingen. Eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft kann das Fehlen eines Konzepts wegen eines „groben Verstoßes“ des oder der Arbeitgeber\*in gerichtlich ein Arbeitszeitkonzept erzwingen. Im Übrigen gelten die oben geschilderten Durchsetzungsmaßnahmen für die gesetzlichen Handlungsverpflichtungen.

## C. Kernforderungen

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 nicht-binären 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.

Zur Erreichung dieses Ziels fordern wir daher die Realisierung eines Modells regulierter 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.