

„Gleichstellung in der Wirtschaft - Quo Vadis?“

Status Quo und Perspektiven der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft²

Aus der Sicht der Forschung ist der empirische Befund klar: Gleichstellung in der Privatwirtschaft ist in allen vier von der OECD im Rahmen von Gleichstellungs-Analysen zu Grunde gelegten Dimensionen von Gender nicht erreicht.

- **Repräsentation** – In der ersten Dimension von Gender geht es um die reine Präsenz von Frauen und Männern in all ihrer Unterschiedlichkeit in Gremien, in der Arbeitswelt oder auch im privaten Bereich. Hier sehen wir, dass zu wenig Frauen in Führungspositionen sind, der Arbeitsmarkt von geschlechtsspezifischer Segregation geprägt ist – und zwar vertikal durch die Aufteilung von Frauen und Männern in untergeordnete Bereiche und Führungsebenen und auch horizontal durch die sogenannten Frauen- und Männerberufe. Außerdem sehen wir überall männerbündische Organisationskulturen, also die sogenannten sanften Faktoren, die alles andere als sanft wirken.
- **Lebenslagen** – In der zweiten Dimension von Gender geht es um die Unterschiedlichkeit in den realen Lebenssituationen von Menschen. Hier beobachten wir, dass weiterhin die Altersabsicherung von Frauen prekär ist, weil sie Erwerbsbiografien pflegen, die mit unserer stereotypen Vorstellung des Normalarbeitnehmers nicht übereinstimmen. Wir sehen des Weiteren, dass für Frauen wie für Männer die Vereinbarkeit von Familie und Privatleben und beruflicher Karriere eine große Herausforderung darstellt, die Personalverantwortliche keineswegs immer zu akzeptieren bereit sind.
- **Ressourcen** – In der dritten Dimension von Gender beobachten wir eine Einkommensschere, die in Deutschland immer weiter auseinander klafft als

¹ Direktorin des GenderKompetenzZentrums, Professur für Öffentliches Recht und Geschlechterstudien an der Juristischen Fakultät, Sprecherin des Zentrums für transdisziplinäre Geschlechterstudien an der Humboldt Universität zu Berlin. <http://www.rewi.hu-berlin.de/jura/ls/bae/>.

² Impulsreferat zur Podiumsveranstaltung des Berliner GenderKompetenzZentrums an der Humboldt Universität zu Berlin und der überparteilichen Fraueninitiative üpfi am **23.02.05**, 18.00 - 20.00 Uhr, im Festsaal des Berliner Abgeordnetenhauses.

in anderen Staaten. Frauen verdienen nicht nur in untergeordneten Positionen, sondern auch in Spitzenbereichen signifikant weniger als ihre männlichen Kollegen.

- **Normen, Werte** – In der vierten Dimension von Gender geht es schließlich um die subtil wirkenden Vorstellungen, die unser Verhalten im Alltag maßgeblich prägen. Insbesondere hegen wir alle ein Alltagswissen über „den“ typischen Mann und „die“ typische Frau, die wir nicht nur privat pflegen, sondern auch in Ansatz bringen, wenn es um berufsrelevante Entscheidungen geht. Sehr deutlich wird das in der Personalentwicklung beispielsweise in Auswahlgesprächen, wo typisierte Erwartungen an zukünftige Kolleginnen und Kollegen herangetragen werden. Um es ganz kurz auf den Punkt zu bringen: Rabenmutter vs. Leistungsträger und Ernährer – wirkt das zumindest nach?

Dieser hier nur grob skizzierte Befund der anhaltenden geschlechtsbezogenen Diskriminierung auf Kosten von Frauen und auf Kosten atypisch lebender Männer war der Ausgangspunkt der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Diese Vereinbarung war in bestimmter Hinsicht auch ein großer Fortschritt: Es wurden Gespräche eröffnet, es kam zu Kooperation statt Konfrontation, was bis heute zum Beispiel an Runden Tischen zum Thema Kinderversorgung weitergeführt wird. An einer anderen Stelle lässt sich jedoch auch nicht verhehlen, dass mit der Vereinbarung ein Rückschritt verbunden war, denn die Verbindlichkeit der Zusagen, die dort gemacht worden, fällt hinter die Verbindlichkeit, die ein Gesetz erreichen kann, zurück, und erreicht worden ist eben nicht sehr viel.

Im Hinblick auf die Frage nach der Gleichstellung in der privaten Wirtschaft ist daher **heute eine adäquate Reaktion gefragt, die tatsächlich Folgen zeitigt**. Aus der Perspektive feministischer Rechtswissenschaft, die sich seit vielen Jahren mit Fragen des Antidiskriminierungsrechts, der Wirkung von Gesetzen in Fragen der Geschlechterverhältnisse und dem Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Geschlecht und rechtlichen Regelungen auseinander setzt, ist der Ruf nach einem Gleichstellungsgesetz nicht uninteressant, aber verkürzt die Debatte. Ebenso verkürzend ist es, wenn sich Verantwortliche einfach auf die genannte Vereinbarung berufen. Angemessener scheint es dagegen, geltendes Recht differenziert in den Blick zu nehmen,

wozu auch das in Kürze zu beschließende Antidiskriminierungsgesetz gehört, das im Bund die europäischen Vorgaben umsetzt, und dann von den Ländern noch implementiert werden muss. Auf dieser Grundlage, also vor dem Hintergrund eines doch recht ansehnlichen Regelungsinstrumentariums lassen sich dann die Handlungsmöglichkeiten der unterschiedlichen Akteure und Akteurinnen ausloten, die im Eigeninteresse handeln, aber auch zur Umsetzung des Rechts beitragen können und sollen.

Es geht also in allererster Linie darum, Akteure in ihren eigenen Interessen ernst zu nehmen: Wirtschaftliche Unternehmen müssen überleben und ökonomische Interessen in den Vordergrund stellen, ohne dabei das Gemeinwohl aus den Augen zu verlieren, während politische Akteure selbstverständlich auch anderen Rationalitäten verpflichtet sind. Verfassung und Gesetze geben dem einen Rahmen, den es gleichstellungsorientiert zu füllen gilt.

Eine adäquate Reaktion auf die Gleichstellungsdefizite in der privaten Wirtschaft **kann** zudem **nur erfolgen, wenn die Ziele klar sind**: Wichtig scheint mir zu sein, dass es dabei nicht um ein Ziel für alle geht, sondern möglichst viele Ziele für viele Menschen realisierbar werden müssen. Gleichstellung heißt heute nicht mehr, die ein oder andere Version von Idealvorstellungen der Geschlechterverhältnisse zu oktroyieren, sondern Gleichstellung bedeutet, Chancen und Ressourcen möglichst gerecht, also ohne Diskriminierung zu verteilen. Die Ziele heutiger Gleichstellungspolitik berühren – und hier orientiere ich mich an den Arbeitshilfen der Bundesregierung zu Gender Mainstreaming – im wesentlichen drei Aspekte:

- **Keine Diskriminierung** – Dieses Ziel der Gleichstellungspolitik ist in der Vereinbarung nur mittelbar adressiert: Wer Einkommensunterschiede vermindern will (so die Vereinbarung), muss – und das fehlt wohl noch - Arbeitsbewertungsverfahren egal für welche Hierarchieebene diskriminierungsfrei gestalten. Sexuelle Belästigung ist in der Vereinbarung nicht angesprochen, aber in allen Betrieben ein ernst zu nehmendes Problem, und zwar oft gerade in den Betrieben, in denen das bestritten wird. Zudem beschränkt sich die Vereinbarung vielfach auf „die Frauen“, dann noch enger „die Mütter“ und auch einige Väter, denen zu helfen ist. Demgegenüber bedeutet „keine Diskriminierung“ – nicht zuletzt im Kontext

Gender Mainstreaming – , auch an kombinierte Diskriminierungen zu denken, nämlich Frauen und Männer in ihrer Unterschiedlichkeit nicht nur bezogen auf das Geschlecht, sondern auch im Hinblick auf Herkunft, Lebensformen, Alter usw. zu verstehen.

- **Gleiche Teilhabe, also Partizipation.** Die Vereinbarung adressiert die nachhaltige Verbesserung der Ausbildungsperspektiven und beruflicher Chancen von Frauen, den Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen insbesondere in Führungspositionen und in zukunftsorientierten Berufen. Gleichstellung in der privaten Wirtschaft bedeutet eigentlich, darüber hinaus zu gehen und klarer anzuerkennen, dass und wenn Frauen und Männern Teilhabechancen verwehrt werden, wobei Faktoren wie Geschlecht, Migration, Bildung, Alter usw. regelmäßig eine kombinierte Rolle spielen.
- **Echte Wahlfreiheit.** Die Vereinbarung adressiert die nachhaltige Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter. Darüber hinaus wird es darauf ankommen, dass sich insbesondere Personalverantwortliche, die in Führungsetagen auch immer Kollegen und Kolleginnen sind, von Geschlechterstereotypen im Kopf verabschieden. Das wird auch unternehmerische Entscheidungen positiv beeinflussen, denn weder der Markt noch die Produkte noch die Werbung sind geschlechtsneutral, sondern geschlechtergerecht auch profitabler zu gestalten.

Zu den Zielen der Gleichstellungspolitik gehört es heute auch, Lebensqualität zu ermöglichen und zu steigern. Das kann heute bedeuten, nicht mehr nur auf Vollzeittätigkeiten als Ganzzzeittätigkeiten zu setzen und Teilzeittätigkeiten als marginale Beschäftigung zu sehen, sondern produktiver zu arbeiten, also auch im Hinblick auf Arbeitszeiten kreativ zu werden. Nur ein Beispiel: Bislang werden kurze Sitzungen für Fußballspiele sehr wohl in Betracht gezogen, nicht aber für die Kinderbetreuung, und in Zukunft können vielfach kurze Sitzungen die Regel sein, weil Sie schlicht mehr bringen, und sie können terminlich so liegen, dass Menschen sehr unterschiedlichen Bedürfnissen nachgehen können.

Die Ziele sind also groß, wie sieht nun der Weg aus, um sie zu erreichen.

Der Weg, um die drei Zielaspekte keine Diskriminierung, gleiche Teilhabe und echte Wahlfreiheit zu erreichen, muss sich an den steuerungstheoretischen Erkenntnissen orientieren, auf denen Politik heute bestenfalls aufbaut: Es kann nicht mehr um Befehle gehen, sondern im Vordergrund stehen Verhandlungen, Vereinbarungen und Kommunikation statt Konfrontation sowie Anreize und nur im Notfall der gerichtlich durchsetzbare oder finanziell wirksame Zwang. Der Staat trägt dabei die Letztverantwortung für die Verwirklichung von übergeordneten Zielen, die er auch rechtlich absichern kann; die Handlungsverantwortung liegt aber bei denen, die im jeweiligen Feld ohnehin kompetent agieren. In unserem Fall ist dies die private Wirtschaft.

Der Gesetzgeber hat auch der Wirtschaft zum Thema Gleichstellung einige Vorgaben gemacht: **Es gibt gesetzliche Regelungen**, die die Privatwirtschaft binden.

§ 611a BGB verbietet die Diskriminierung bei der Einstellung, **§ 612 BGB** die Lohndiskriminierung, das **Beschäftigtenschutzgesetz** im Ansatz die sexuelle Belästigung, das **Betriebsverfassungsgesetz** untersagt Diskriminierung und soll in Betriebsräten für Parität sorgen und das **Teilzeit- und Befristungsgesetz** ermöglicht Weiteres.

Aber: Diese Regelungen haben in der Praxis kaum etwas bewirkt. Die Gerichte sind mit § 611a BGB kaum je befasst – 2 mal im Jahr 2004, insgesamt sind etwa 100 Verfahren bekannt geworden – und solche Klagen sind nur ultima ratio, wenn es um Arbeitsbeziehungen geht. Beunruhigend ist es, dass Unternehmen und Betriebe oft nicht wissen und keine differenzierten Daten zur Verfügung haben, wie es um die Gleichstellung im Personal überhaupt steht, was die Studie zur Umsetzung der Vereinbarung (Krell, Ortlieb) zeigt. Eine weitere repräsentative Untersuchung (NFO/Baer für das BMFSFJ) hat belegt, dass Betriebe, und zwar Personalverantwortliche und Betriebsräte sexuelle Belästigung weithin nicht als ernsthaftes Problem zur Kenntnis nehmen.

Das **Antidiskriminierungsgesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien** enthält im Entwurf eine deutliche Absage an jede Form der Diskriminierung einschließlich der Belästigung, verpflichtet zu Gegenmaßnahmen und regelt den Anspruch auf Schadensersatz. Auch soll eine Antidiskriminierungsstelle systematischer bearbeiten und auch Menschen erklären, wo die Probleme

liegen. Insofern liegt darin für die Gleichstellung ein Fortschritt, weshalb der Widerstand der Arbeitgeber gegen den Entwurf eher irritiert und nicht selten den katastrophalen Falschmeldungen und medial verbreiteten Horrorszenarien geschuldet ist, die in der Öffentlichkeit kursieren. Vielmehr könnte dieses Gesetz die Debatte um Gleichstellung versachlichen und den Zielen dienen, die heute mit „Managing diversity“ und anderen Strategien bereits angegangen werden.

Jedoch: Auch die neuen Regeln stehen vor dem Problem, dass Individualrechtsschutz immer nur ultima ratio ist, um strukturelle Benachteiligung in Betrieben zu adressieren. Positiv ist sicher die Möglichkeit, Betriebsräte und Antidiskriminierungsverbände stärker am Rechtsschutz zu beteiligen. Aber es wird auch mit einem solchen Gesetz weiter darum gehen, Rechtswahrnehmung und -durchsetzung zu verbessern, also Recht nicht als Zumutung begreifen, sondern bestenfalls gemeinsam produktiv und sachgerecht zu nutzen.

Diese rechtlichen Grundlagen sind die Folie, vor deren Hintergrund sich über die **Praxis der Gleichstellung** in der Wirtschaft sprechen wollen. Bekannt ist, das nicht alles getan wurde, was die Vereinbarung verlangt. Warum ist das so? Ich gehe davon aus, dass die Wirtschaft zwar will – denn sonst müssen wir uns ganz ernsthaft unterhalten! -, aber aus bestimmten Gründen bislang nicht konnte. Allerdings gehen bislang etwa 2/3 aller Gleichstellungsinitiativen von Betriebsräten aus, weshalb hoffentlich die Unternehmerseite noch etwas nachlegen kann. Dennoch fehlen vielfach Instrumente, mancherorts vielleicht auch Kompetenzen, um Gleichstellung tatsächlich zu bewirken.

Diese **Instrumente** und die **Kompetenz**, Gleichstellung in der Praxis zu erreichen, ist zugänglicher geworden. Sie firmiert unter **Gender Mainstreaming**, also der Strategie, die eine durchgängige und irgendwann selbstverständliche Gleichstellungsorientierung in allen Arbeitsprozessen anstrebt. Auch Gender Mainstreaming wird ja in der Presse denunziert, aber ich gehe davon aus, dass zumindest verantwortliche Akteure in der Wirtschaft und in der Politik es gewohnt sind, nicht jeder Pressemeldung Glauben zu schenken.

Vielen ist heute Managing Diversity bekannt, und gut daran ist, dass die Vielfalt der Beschäftigten produktiv berücksichtigt wird, begrenzt ist dagegen der Fokus auf das Handlungsfeld Personalentwicklung oder die „Humanressourcen“. Gender Mainstreaming kann da mehr und setzt entsprechend breiter an.

Gut an **Gender Mainstreaming** oder „GM“ ist, dass die **Vielfalt** von uns allen berücksichtigt wird (Nicht Geschlecht, sondern Gender!), ohne dabei zu übersehen, dass gerade Geschlechterverhältnisse eine sozial prägende Konstruktion ist, die sich diskriminierend auswirkt. Interessanter ist vielleicht noch, dass GM auf **alle Handlungsfelder der Unternehmen und Betriebe** zielt, also von der Personalentwicklung über die Organisationsentwicklung, die Produktpaletten, die Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Marketing bis hin zur Entwicklung von Regeln. Ganz spannend wird es, weil GM **systematisch und praxisnah** ansetzt. Mit GM wird systematisch geprüft,

- wer was wo warum tut,
- welche Folgen das hat und was es für wen kostet,
- wer davon profitiert, und wer warum mit welchen Folgen nicht mehr profitabel zu sein scheint.

Kleine Bausteine dieser Gleichstellungsfolgenabschätzung habe ich schon benutzt: vier Dimensionen von Gender, drei Ziele der Gleichstellung .. aber das war erst der Anfang. Uns kommt es so vor, als stellten sich mit der Strategie Gender Mainstreaming Fragen, die zugunsten von mehr Gleichstellung in der privaten Wirtschaft eben systematisch und professionell gestellt werden sollten. Das bedeutet:

- wir brauchen und haben bereits einige sinnvolle, ernsthaft Diskriminierung adressierende **Gesetze**, und wir brauchen Menschen, die sie umsetzen wollen,
- wir brauchen eine kritische **Zivilgesellschaft** und die **Politik**, die das beobachtet und fordert,
- wir brauchen das **Management Commitment in der Wirtschaft**, umfassend auf Gleichstellung hinarbeiten – in der Personalauswahl und der Personalentwicklung, in der Produktgestaltung und der Werbung, in der Investitionspolitik und der strategischen Planung usw. usf.

- und sollte irgendwer da auch **Gender-Kompetenz** brauchen, unterstützen Sie zahlreiche Expertinnen und Experten wie isa consult oder ISOE oder GendA und auch das GenderKompetenzZentrum an der Humboldt Universität zu Berlin (www.genderkompetenz.info) Sie gern.