



Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG)

*Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)*

Evaluationsgutachten



Impressum

Evaluationsgutachten | Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst | Studie im Auftrag des BMFSFJ

Berlin, Juli 2020

Herausgeberin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Autorinnen und Autoren

Lara Ebert (*Kienbaum Consultants International GmbH*)

Dr. Philine Erfurt Sandhu (*Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*)

Prof. Dr. Marion Festing (*ESCP*)

Katharina Harsch (*ESCP*)

Kristina Körsgen (*Kienbaum Consultants International GmbH*)

Judith Michels (*Kienbaum Consultants International GmbH*)

Dr. Ursula Neuhoff (*Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbH*)

Dr. Tobias Nießen (*Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbH*)

Lukas Risch (*Kienbaum Consultants International GmbH*)

Stephanie Schworm (*ESCP*)

Wir bedanken uns bei all jenen Personen, Institutionen und Unternehmen, die durch ihre Mitwirkung den Prozess und die Erarbeitung des Berichts unterstützt haben.

Wir haben uns bemüht, alle in dieser Studie enthaltenen Angaben sorgfältig zu recherchieren und zu verarbeiten. Dabei wurde zum Teil auf Informationen Dritter zurückgegriffen. Einzelne Angaben können sich insbesondere durch Zeitablauf oder infolge von gesetzlichen Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung des Werkes oder seiner Teile ist ohne Zustimmung der Herausgeberin nicht gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungen	5
Abkürzungen	11
Zusammenfassung der Kernergebnisse	15
1. Einleitung	21
2. Erkenntnisinteresse und methodisches Vorgehen	23
2.1. Forschungsfragen an die Evaluation	23
2.2. Methodisches Vorgehen und Evaluationsdesign	24
3. Hintergrund und Ausgangslage	36
3.1. Bedeutung von Geschlechterdiversität in Führungspositionen	36
3.2. Auswirkungen von Quoten auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen	48
3.3. Entwicklung der öffentlichen Diskussion zu Geschlechterdiversität in Führungspositionen in Deutschland bis 2015	51
4. Das FüPoG im Überblick	54
4.1. Entstehung und Ziele des Gesetzes	54
4.2. Regelungen des Gesetzes im Einzelnen	56
4.2.1. Privatrechtliche Regelungen	56
4.2.2. Regelungen für den öffentlichen Dienst	58
5. Das FüPoG in der Privatwirtschaft	61
5.1. Bekanntheit des Gesetzes	61
5.2. Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen	65
5.2.1. Quotenerfüllung und Zielgrößenverpflichtung im Aufsichtsrat	65
5.2.2. Zielgrößenverpflichtung auf Vorstandsebene	72
5.2.3. Zielgrößenverpflichtung auf erster und zweiter Managementebene	78
5.2.4. Prozesse zur Festlegung der Zielgrößen	84
5.2.5. Veröffentlichungspflichten zur Umsetzung des Gesetzes	91
5.2.6. Herausforderungen bei der Umsetzung des Gesetzes	94

5.3. Zielerreichung und Wirkung des Gesetzes	99
5.3.1. Professionalisierung der Personalprozesse	99
5.3.2. Kultur, Diversität und Zusammenarbeit	128
5.4. Gesamtbewertung des Gesetzes durch die Befragten	145
5.4.1. Gesetzliche Relevanz und Einschätzung gesetzlicher Wirkung in Gesamtblick	145
5.4.2. Einschätzung zu künftigen Entwicklungen und Unterstützungsbedarfe seitens der Adressatinnen und Adressaten	153
5.5. Ergebnissynthese und Bewertung	157
5.6. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse	161
5.6.1. Feste Quote für den Aufsichtsrat	161
5.6.2. Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und zwei Führungsebenen darunter	166
6. Das FüPoG im öffentlichen Dienst	179
6.1. Ergebnisbericht: Evaluation der Novellierung des BGlG	179
6.1.1. Bekanntheit des Gesetzes	179
6.1.2. Gleichstellungsplan	181
6.1.3. Zentrale Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsförderung	190
6.1.4. Praktiken zum Abbau und zur Verhinderung von Benachteiligung	214
6.1.5. Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit	227
6.1.6. Führen in Teilzeit	234
6.1.7. Chancengleichheit in der Bundesverwaltung im Zeitvergleich	239
6.1.8. Ergebnissynthese und Bewertung	254
6.1.9. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse	258
6.2. Ergebnisbericht: Evaluation der Novellierung des BGremBG	266
6.2.1. Relevanz und Bedeutung	266
6.2.2. Überblick über die Gremien	268
6.2.3. Zielerreichung und Wirkung	277
6.2.4. Ausgestaltung des Besetzungsprozesses	287
6.2.5. Relevante Einflussgrößen auf die Gremienbesetzung	290
6.2.6. Ergebnissynthese und Bewertung	297
6.2.7. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse	299

7. Handlungsempfehlungen	302
7.1. Handlungsempfehlungen für den Teil der Privatwirtschaft	302
7.1.1. Gesetzliche Empfehlungen	302
7.1.2. Empfehlungen zu untergesetzlichen Maßnahmen	308
7.1.3. „Baukasten“ zu Best-Practices für Unternehmen	315
7.2. Handlungsempfehlungen für den Teil des öffentlichen Dienstes	321
7.2.1. Handlungsempfehlungen in Bezug auf das BGleIG	321
7.2.2. Handlungsempfehlungen in Bezug auf das BGremBG	327
8. Fallstudiensteckbriefe: Einblicke in die Praxis im öffentlichen Dienst	331
9. Ergebnisse des Statistischen Bundesamts zur Erhebung des Erfüllungsaufwands	380
10. Quellen- und Literaturverzeichnis	390
Anlagenband (separates Dokument)	

Abbildungen

Abbildung 1:	Aufgaben und Zielsetzung der Evaluation in der Zusammenfassung	24
Abbildung 2:	Projektvorgehen	25
Abbildung 3:	Daten zu Zielgrößen aus dem Bericht der Bundesregierung (Stichtag 31. Dezember 2017)	26
Abbildung 4:	Daten zu Frauenanteilen aus dem Bericht der Bundesregierung (Stichtag 31. Dezember 2017)	26
Abbildung 5:	Durchgeführte Befragungen im Überblick	26
Abbildung 6:	Frauenanteile in Spitzengremien der Privatwirtschaft	50
Abbildung 7:	Vertrautheit mit den gesetzlichen Regelungen nach Befragungsgruppe	61
Abbildung 8:	Informations- und Kommunikationsfluss an Beschäftigte	62
Abbildung 9:	Berührungspunkte der Beschäftigten mit dem Gesetz	63
Abbildung 10:	Beratung und Diskussion der gesetzlichen Regelungen im Top-Management	64
Abbildung 11:	Geschlechterverteilung im (stellv.) Aufsichtsratsvorsitz	66
Abbildung 12:	Weibliche Besetzung von Ausschüssen im Aufsichtsrat	67
Abbildung 13:	Festlegung der Zielgrößen für den Aufsichtsrat	69
Abbildung 14:	Weibliche Mitglieder des Vorstands und weibliche Vorstandsvorsitzende	73
Abbildung 15:	Weiblich besetzte Vorstandsressorts	74
Abbildung 16:	Ressortverantwortung weiblicher Vorstandsmitglieder	75
Abbildung 17:	Festlegung der Zielgrößen für den Vorstand in den befragten Unternehmen	76
Abbildung 18:	Festlegung der Zielgrößen auf Vorstandsebene in Unternehmen des Monitorings durch die Bundesregierung	77
Abbildung 19:	Weibliche Führungskräfte auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands und zugehörige Verantwortungsbereiche	79
Abbildung 20:	Festlegung der Zielgrößen auf erster Managementebene unterhalb des Vorstands	80
Abbildung 21:	Festlegung der Zielgrößen auf zweiter Ebene unterhalb des Vorstands	81
Abbildung 22:	Festlegung der Zielgrößen auf erster und zweiter Ebene unterhalb des Vorstands	81
Abbildung 23:	Festlegung der Zielgrößen über dem Status Quo	82
Abbildung 24:	Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft und in Führungspositionen	83
Abbildung 25:	Förderungen von Frauen durch erhöhten Frauenanteil im Management	84

Abbildung 26:	Beteiligte Personengruppen an der Zielgrößenfestlegung für den Aufsichtsrat	85
Abbildung 27:	Personengruppen, die an der Zielgrößenfestlegung für den Vorstand beteiligt sind	86
Abbildung 28:	Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats	92
Abbildung 29:	Fristsetzung für die Erreichung von Zielgrößen im Aufsichtsrat	92
Abbildung 30:	Fristsetzung für die Erreichung von Zielgrößen im Vorstand	93
Abbildung 31:	Herausforderungen bei der Umsetzung des Gesetzes	94
Abbildung 32:	Geschlechterneutralität in Stellenausschreibungen und Verwendung von Anforderungsprofilen	101
Abbildung 33:	Gezielte Ansprache von Frauen bei zu besetzenden Führungspositionen	102
Abbildung 34:	Standardisierte Ausgestaltung des Personalauswahlprozesses auf Führungsebene	104
Abbildung 35:	Einsatz von verschiedenen diagnostischen Verfahren für die Auswahl von Führungskräften	105
Abbildung 36:	Geschlechterdiversität in Auswahlgremien	106
Abbildung 37:	Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten bei Personalauswahlkriterien	108
Abbildung 38:	Unterstützung im Rahmen eines strukturierten Onboarding-Prozesses	110
Abbildung 39:	Leistungs- und Potenzialbewertung von Führungskräften	114
Abbildung 40:	Frauenquoten in der Nachfolgeplanung und frauenspezifische Karriereprogramme	116
Abbildung 41:	Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf	119
Abbildung 42:	Angebot und Inanspruchnahme von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit aus Sicht der Beschäftigten	121
Abbildung 43:	Überprüfung der Entgeltstrukturen auf geschlechterspezifische Unterschiede	125
Abbildung 44:	Anweisung an die Personalabteilung seitens des Vorstands zur Implementierung von Maßnahmen zur Frauenförderung	126
Abbildung 45:	Professionalisierung der Personalprozesse aus Sicht der Personalabteilungen und der Personalberatungen	127
Abbildung 46:	Verankerung von Diversität im Unternehmen	128
Abbildung 47:	Existenz einer Stelle/Person für Geschlechtergerechtigkeit und Diversität	129
Abbildung 48:	Veränderungen in der Gremienzusammenarbeit durch zunehmende Geschlechterdiversität	131
Abbildung 49:	Chancengleichheit und Aufstiegschancen	133
Abbildung 50:	Sanktionierung von benachteiligendem Verhalten	134

Abbildung 51:	Persönliche Bedeutung von Gleichstellung im beruflichen Kontext	145
Abbildung 52:	Bewertung der Kontrollgruppe – Relevanz des Themas Gleichstellung von Frauen und Männern	146
Abbildung 53:	Bewertung der Betriebsräte – Relevanz des Themas Gleichstellung und des Gesetzes zur Frauenquote	146
Abbildung 54:	Sinnhaftigkeit der gesetzlichen Regelungen	147
Abbildung 55:	Wirkung des Gesetzes aus Sicht der befragten Personengruppen	151
Abbildung 56:	Entwicklungen bzgl. Gleichstellung aus Sicht der Personalberatungen	152
Abbildung 57:	Veränderung der Suchaktivitäten nach Frauen für Führungspositionen aus Sicht der Personalberatungen	152
Abbildung 58	Wirkung des Gesetzes aus Sicht der Personalberatungen	153
Abbildung 59:	Künftige Bedeutung des Themas der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen	154
Abbildung 60:	Interesse/ Bedarf an externer Unterstützung aus Sicht der Personalabteilung	154
Abbildung 61:	Erwünschte Unterstützungsangebote der Personalabteilungen	155
Abbildung 62:	Erwünschte Unterstützungsangebote der Betriebsräte	156
Abbildung 63:	Bekanntheit des Bundesgleichstellungsgesetzes nach Einschätzung der Personalverwaltungen	180
Abbildung 64:	Formate im Fall einer Kommunikation der Änderungen des novellierten BGleiG durch die Personalverwaltungen	180
Abbildung 65:	Veränderung in der Nachfrage nach Informationen und Maßnahmen, die in Verbindung mit dem novellierten BGleiG stehen	181
Abbildung 66:	Vorhandensein eines Gleichstellungsplans in der Dienststelle	182
Abbildung 67:	Inhaltliche Überarbeitung des Gleichstellungsplans	184
Abbildung 68:	Information der Beschäftigten über den Gleichstellungsplan	186
Abbildung 69:	Inhalte des Gleichstellungsplans	188
Abbildung 70:	Funktion des Gleichstellungsplans	190
Abbildung 71:	Bewertung der Sinnhaftigkeit eines Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern	192
Abbildung 72:	Maßnahmen zur Zielerreichung des BGleiG in den Dienststellen	193
Abbildung 73:	Frauenanteile an der Gesamtbelegschaft im öD und in Führungspositionen	194
Abbildung 74:	Engagement verschiedener Akteurinnen und Akteure für Gleichstellungsbelange	196
Abbildung 75:	Schulungsangebote zum Thema Gleichstellung für Führungskräfte	197
Abbildung 76:	Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten	201

Abbildung 77:	Ausgestaltung der zeitlichen Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten	201
Abbildung 78:	Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Maßnahmen, bzw. Angelegenheiten der Dienststelle	204
Abbildung 79:	Zufriedenheit der Gleichstellungsbeauftragten mit der Beteiligung	206
Abbildung 80:	Zeitpunkt der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten	208
Abbildung 81:	Nutzung des Einspruchsrechts durch die Gleichstellungsbeauftragte	210
Abbildung 82:	Praxistauglichkeit des Klagerechts der Gleichstellungsbeauftragten	211
Abbildung 83:	Persönliche Belastung der Gleichstellungsbeauftragten	212
Abbildung 84:	Bewertungen der Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens in der Dienststelle	215
Abbildung 85:	Maßnahmen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe an Fortbildungen	224
Abbildung 86:	Angebote zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit	228
Abbildung 87:	Nutzung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragungen	231
Abbildung 88:	Maßnahmen zur niedrigschwelligen Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten	232
Abbildung 89:	Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Beschäftigte	233
Abbildung 90:	Zufriedenheit mit Vereinbarkeitsangeboten	234
Abbildung 91:	Beschäftigungsverhältnis nach Geschlecht	235
Abbildung 92:	Teilzeitbeschäftigung im höheren Dienst und in Führungspositionen	236
Abbildung 93:	Maßnahmen der obersten Bundesbehörden zur Förderung des Führens in Teilzeit	238
Abbildung 94:	Anteil der Verwaltungsbereiche am Personal der Bundesverwaltung	240
Abbildung 95:	Frauenanteil an den Beschäftigten in den Verwaltungsbereichen	241
Abbildung 96:	Frauenanteil an den Laufbahn-/Entgeltgruppen in den Dienststellen	242
Abbildung 97:	Frauenanteil an den Beschäftigten im höheren Dienst/E13-AT in den Verwaltungsbereichen	243
Abbildung 98:	Frauenanteile an allen Leitungsfunktionen in den Dienststellen	244
Abbildung 99:	Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2015	245
Abbildung 100:	Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2017	245
Abbildung 101:	Differenzen Frauenanteile (in Prozentpunkten) an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2017	246
Abbildung 102:	Frauenanteil an Leitungsfunktionen nach Hierarchieebenen in den Verwaltungsbereichen 2015	247

Abbildung 103:	Frauenanteil an Leitungsfunktionen nach Hierarchieebenen in den Verwaltungsbereichen 2017	248
Abbildung 104:	Steigerung des Frauenanteils in Prozentpunkten in den Verwaltungsbereichen zwischen 2015 und 2017	249
Abbildung 105:	Entwicklung des Frauenanteils an allen Leitungsfunktionen in den obersten Bundesbehörden zwischen 2015 und 2018	250
Abbildung 106:	Anteil Teilzeitbeschäftigter in den Verwaltungsbereichen	251
Abbildung 107:	Anteil Teilzeitbeschäftigung unter den weiblichen Beschäftigten nach Verwaltungsbereichen	252
Abbildung 108:	Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten in den Verwaltungsbereichen	252
Abbildung 109:	Geschlechteranteile an Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in den Verwaltungsbereichen im Jahr 2017	253
Abbildung 110:	Frauenanteil an den Beförderungen in den Verwaltungsbereichen	253
Abbildung 111:	Frauenanteil an Beförderungen nach Laufbahngruppen	254
Abbildung 112:	Anteile der Gremien (Aufsichts- und wesentliche Gremien) und der zu bestimmenden Gremienmitglieder nach Institutionen des Bundes	269
Abbildung 113:	Gremienkategorien und entsprechende Funktionsbeschreibung	270
Abbildung 114:	Anzahl der Gremien in die der Bund Mitglieder bestimmen kann (nach Gremienarten)	271
Abbildung 115:	Verteilung der vom Bund bestimmten Gremienmitglieder nach Gremienarten	271
Abbildung 116:	Frauenanteil unter den vom Bund bestimmten Gremienmitgliedern nach Gremienarten	272
Abbildung 117:	Anzahl der Gremienmitglieder gesamt und Anzahl weiblicher Mitglieder nach berufender Stelle	273
Abbildung 118:	Anzahl der Gremienmitglieder nach Gremienart und nach berufender Stelle	274
Abbildung 119:	Verteilung der Anzahl an Gremien, in die Dritte Mitglieder in ein Gremium bestimmen können	275
Abbildung 120:	Anzahl der Gremien nach Einrichtung, für die das Gremium bestellt ist	276
Abbildung 121:	Anzahl Aufsichts- und wesentlichen Gremien in den Institutionen des Bundes	278
Abbildung 122:	Frauenanteile in Aufsicht führenden Organen von Unternehmen in der Anteilseignerschaft des Bundes	277
Abbildung 123:	Anzahl der Gremien nach Anzahl der zu bestimmenden Mitglieder	279
Abbildung 124:	Anteile der Gremien, in denen der Mindestteil nicht erreicht wurde, Gremienstatistik 2016 bis 2018	280

Abbildung 125:	Anzahl der Gremien, in denen die Differenz zwischen Männern und Frauen bei einem Sitz liegt	280
Abbildung 126:	Durchschnittliche Frauenanteile nach Anzahl der durch den Bund zu bestimmenden Gremiensitze	281
Abbildung 127:	Anteile der Gremien, in denen Mindestanteile erreicht wurden, nach Institutionen des Bundes	282
Abbildung 128:	Zeitliche Entwicklung des Frauenanteils unter den vom Bund bestimmten Gremienmitgliedern von 1997 bis 2018	283
Abbildung 129:	Absolute Anzahl der Gremien, Gremienmitglieder und Frauenanteile unter Gremienmitgliedern nach Institutionen des Bundes	284
Abbildung 130:	Einschätzung zur Wirkung des novellierten BGremBG	285
Abbildung 131:	Absolute Anzahl der Aufsichts- und wesentlichen Gremien in den Jahren von 2016 bis 2018	286
Abbildung 132:	Frauenanteil und nicht erfüllte Mindestanteile (30 Prozent) in Aufsichts- und wesentlichen Gremien 2018	287
Abbildung 133:	Vorhandensein eines festgelegten Prozesses zur Gremienbesetzung in den Bundesinstitutionen	288
Abbildung 134:	Übersicht der Akteurinnen und Akteure, die in den Prozess der Gremienbesetzung eingebunden sind	289
Abbildung 135:	Entscheidungsrelevante Faktoren bei der Besetzung von Gremien	290
Abbildung 136:	Förderliche Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung	292
Abbildung 137:	Hinderliche Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung	293
Abbildung 138:	Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Besetzung von Gremien	295
Abbildung 139:	Eignung verschiedener Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung	295
Abbildung 140:	Bewertung der Rahmenbedingungen und Prozesse der Gremienbesetzung in den Institutionen des Bundes	296

Abkürzungen

AA	Auswärtiges Amt
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AR	Aufsichtsrat
Art.	Artikel
BBk	Zentrale der Deutschen Bundesbank
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Beschl.	Beschluss
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BfDI	Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BGremBG	Bundesgremienbesetzungsgesetz
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BKAmt	Bundeskanzleramt
BKM	Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BLV	Bundeslaufbahnverordnung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

BPA	Bundespresseamt
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BPrA	Bundespräsidialamt
BR	Bundesrat
BRH	Bundesrechnungshof
bspw.	beispielsweise
BT	Bundestag
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DAP	Director Acceleration Program
DAV	Deutscher Anwaltverein
dbb	Beamtenbund und Tarifunion
DCGK	Deutscher Corporate Governance-Kodex
DESY	Deutsches Elektronen-Synchrotron
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DJB	Deutscher Juristinnenbund e.V.
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FidAR	Frauen in die Aufsichtsräte
FiT	Führen in Teilzeit
FLI	Friedrich-Löffler-Institut
FüPoG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
GenG	Genossenschaftsgesetz
GG	Grundgesetz
GleibWV	Gleichstellungsbeauftragtenwahlverordnung
GleiStatV	Gleichstellungsstatistikverordnung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
i.S.d.	im Sinne der/des
i.V.m.	in Verbindung mit
IT	Informationstechnologie
KBS	Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KPI	Key Performance Indicator
lit.	Buchstabe (lat. littera)
LGBTQI	Lesbian, Gay, Bi, Trans, Queer und Intersex
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MitbestErgG	Montanmitbestimmungs-Ergänzungsgesetz
Montan-MitbestG	Montanmitbestimmungsgesetz
NKR	Normenkontrollrat
Nr.	Nummer
NVwZ	Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht
öAT	Zeitschrift für das öffentliche Arbeits- und Tarifrecht
oHG	offene Handelsgesellschaft
OVG	Oberverwaltungsgericht
RefE	Referentenentwurf
Rn.	Randnummer
S.	Seite
SE	Societas Europaea
SEAG	SE- Ausführungsgesetz
SEBG	SE-Beteiligungsgesetz
SE-VO	SE- Verordnung
SprAuG	Sprecherausschussgesetz
UBA	Umweltbundesamt
Urt.	Urteil
v.	von/ vom

VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
vgl.	vergleiche
VR	Vorschussrichtlinie
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WGL	Women Global Leaders
ZTR	Zeitschrift für Tariftrecht

Zusammenfassung der Kernergebnisse

Hintergrund und Zielsetzung

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) trat am 1. Mai 2015 in Kraft, verbunden mit dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führung signifikant zu erhöhen und perspektivisch eine Geschlechterparität zu erreichen. Im Kern umfasst das Gesetz Regelungen für die drei folgenden Bereiche:

- Für Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen (feste Quote im Aufsichtsrat) bzw. Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind (Festlegung von Zielgrößen)
- Für die Bundesverwaltung und für die Unternehmen und Gerichte des Bundes (Novellierung des Bundesgleichstellungsgesetzes, kurz: BGleIG)
- Für die Gremien im Einflussbereich des Bundes (Novellierung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes, kurz: BGremBG)

Gemäß Artikel 23 FüPoG soll das Gesetz drei Jahre nach Inkrafttreten evaluiert werden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat die Kienbaum Consultants International GmbH in einem Konsortium mit weiteren Partnern beauftragt, die Evaluation durchzuführen.

Methodik und Datengrundlage

Ziel der Evaluation war, die Akzeptanz und Wirksamkeit der gesetzlichen Pflichten sowie die tatsächlichen Auswirkungen der Regelungen auf die Anteile von Frauen und Männern an Führungspositionen zu erheben.

Dabei kam die folgende Kombination quantitativer und qualitativer Methoden zum Einsatz:

- Auftaktgespräch mit dem BMFSFJ

- Daten-, Dokumenten- und Rechtsanalysen
- Erarbeitung eines Indikatorensets und Analyserasters
- Befragung von Vertreterinnen und Vertretern aus dem Top-Management der Privatwirtschaft
- Befragungen bei den Personalabteilungen von Unternehmen, die unter das Gesetz fallen, bei einer Kontrollgruppe, bei Betriebsrätinnen und Betriebsräten in privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie bei Personalberatungen
- Befragungen in Personalverwaltungen von öffentlichen Einrichtungen des Bundes, bei deren Gleichstellungsbeauftragten und Stellvertreterinnen sowie bei den Gremienstellen der obersten Bundesbehörden
- Befragung von Beschäftigten der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes
- Vertiefende Fallstudien in Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes
- Ergänzende Tiefeninterviews mit Expertinnen und Experten aus dem politischen und fachlichen Umfeld
- Zwei Fachveranstaltungen zur Diskussion und Validierung der Ergebnisse mit Fachexpertinnen und Fachexperten sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes
- Auswertung und Synthese aller erhobenen Erkenntnisse

Im Evaluationsgutachten werden alle Ergebnisse sowie die durchgeführten Untersuchungen dokumentiert.

Zudem enthält es Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Zentrale Ergebnisse mit Blick auf die Regelungen in der Privatwirtschaft

Die Evaluation zeigt, dass die mit dem Gesetz eingeführte feste **Quote für den Aufsichtsrat** Wirkung zeigt und zu einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten beigetragen hat. So liegt der Frauenanteil im Jahr 2017 bei knapp 33 Prozent in Quotenunternehmen und bei knapp 20 Prozent in Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen. Kritisch ist jedoch zu bewerten, dass die Mindestquote von 30 Prozent derzeit in einem Großteil der Aufsichtsräte als Deckel wirkt und Unternehmen selten Ambitionen verfolgen, den Frauenanteil über die Mindestquote hinaus weiter zu erhöhen. Zudem erreichen die Frauenanteile in den wesentlichen Ausschüssen im Aufsichtsrat – abgesehen vom Prüfungsausschuss – nicht den angestrebten Frauenanteil für den Gesamtaufichtsrat von 30 Prozent.

Im Vergleich zum Aufsichtsrat hat sich der **Frauenanteil im Vorstand** – ohne feste Quote – weniger positiv entwickelt. So stieg der Frauenanteil von 2015 bis 2017 lediglich auf durchschnittlich 7,6 Prozent. Quotenunternehmen weisen dabei mit 8,5 Prozent ebenfalls einen höheren Frauenanteil auf, als Unternehmen, die nicht in den Regelungsbereich der festen Quote fallen.

Der zurückhaltende Trend auf Vorstandsebene bestätigt sich ebenfalls bei den festgelegten **Zielgrößen**: Drei Viertel der Unternehmen haben auf Vorstandsebene keine oder „Null“ als Zielgröße gesetzt. Bei einer Zielgröße größer „Null“ liegen die mehrheitlich genannten Zielgrößen für Vorstand sowie für erste und zweite Managementebene unterhalb des Vorstands zwischen 11 und 30 Prozent. Zielgrößen von über 30 Prozent werden dagegen eher selten angegeben. Unternehmen geben in diesem Zusammenhang einen Mangel an qualifizierten Kandidatinnen als größte Herausforderung an.

Die Mehrheit der befragten Akteure in der Privatwirtschaft, insbesondere Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, geben an, die **relevanten gesetzlichen Regelungen zu kennen**.

Gleichzeitig wird deutlich, dass mit zunehmender Distanz von den Top-Management-Ebenen die Bekanntheit und die Auseinandersetzung mit dem Gesetz abnehmen. Personalabteilungen, Betriebsratsmitglieder und untere Führungsebenen haben häufig kaum oder keine Kenntnis von den tatsächlich festgelegten Zielgrößen des eigenen Unternehmens.

Hinsichtlich der über das reine Zahlenwerk hinausgehenden **Wirkungen des Gesetzes** führt das FüPoG bisher nicht zur Etablierung von Prozessen und Strukturen, auf Basis derer die Teilhabe von Frauen an Führung systematisch in Unternehmen verankert werden könnte (z.B. Zielwerte für Frauenanteile in der Nachfolgeplanung, Professionalisierung von Auswahlprozessen durch divers besetzte Auswahlgremien, standardisierte Prozesse für die Definition der Zielgrößen). Viele Unternehmen setzen die Anforderungen des FüPoG somit im Sinne ihrer Compliance um, werden durch das Gesetz jedoch nur in seltenen Fällen angeregt, Frauen in Führung von unten nach oben eigenverantwortlich und systematisch aufzubauen. Auch zu einem Kulturwandel und zu einem „Mindshift“ in Unternehmen, d.h. zu einem Umdenken und Aufbrechen von teils tradierten Rollenbildern, führt das FüPoG bisher nicht.

Dagegen ist im Trend festzustellen, dass jene Unternehmen, die die Themen Diversität und Gleichstellung schon vor Inkrafttreten des Gesetzes als wichtig identifiziert und verfolgt hatten, ihre Bemühungen mit Inkrafttreten des Gesetzes häufig noch einmal intensivierten. Durch ihre systematische und langfristige Erhöhung der Frauenanteile auf Führungspositionen („Pipeline“) haben diese Unternehmen wenig Schwierigkeiten auch ambitionierte Zielgrößen zu erreichen.

Bei der **Umsetzung des Gesetzes** fällt auf, dass Aufsichtsräte ihrer Steuerungs- und Überwachungsfunktion gemäß Vorgaben des FüPoG häufig nicht nachkommen. Bei der Definition der Zielgrößen für den Vorstand, die qua Gesetz in den Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fällt, verhalten sich die Aufsichtsräte in vielen Fällen offenbar eher passiv bzw.

delegieren dies an die Vorstände selbst. So zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Festlegung der Zielgrößen für den Vorstand zu 86 Prozent dem Vorstand selbst entfällt.

Für die weitere operative Umsetzung erhält lediglich knapp die Hälfte der Personalabteilungen Anweisungen vom Vorstand, verstärkt Maßnahmen zur Frauenförderung zu ergreifen. Am häufigsten werden Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeboten und genutzt, wie z.B. flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzregelungen. Auch geschlechtsneutrale Formulierungen bei Stellenausschreibungen („m/w/d“) sind in zahlreichen Unternehmen gemäß gesetzlicher Vorgaben Standard. Die Mehrheit der befragten Unternehmen hatte zum Zeitpunkt der Evaluierung Diversität auch in ihrer Strategie und in ihren Werten verankert.

Bei der Umsetzung wird als weitere **Herausforderung** für die Unternehmen das Verschlechterungsverbot genannt. Auch bemängeln Unternehmen die fehlende Berücksichtigung globaler Konzernstrukturen. Ein finanzieller Mehraufwand wird hingegen nur von einem geringen Anteil an Unternehmen als problematisch eingestuft.

In der **Gesamtbewertung** zeigt sich, dass das Thema Gleichstellung bei allen Befragtengruppen als wichtig bewertet wird. Die Hälfte der Befragten erachtet eine gesetzliche Regelung zur Festlegung von Frauenquoten in Führungspositionen als sinnvoll. Einige Befragte lehnen das Gesetz als Eingriff in die unternehmerische Freiheit deutlich ab oder sehen keine Notwendigkeit, weil Geschlecht in ihrem Unternehmen keine Rolle spiele und sich der Frauenanteil von alleine erhöhen würde. Andere sehen im Gesetz dagegen einen wichtigen „Türöffner“ oder einen Impuls für mehr Verbindlichkeit und Verstetigung ihrer bereits bestehenden Maßnahmen.

Schlussendlich kann ein Gesetz nur wirksam sein, wenn es auf entsprechende **Rahmenbedingungen** trifft. Kontextfaktoren wie das Fort-

bestehen des Ehegattensplittings, der Familienmitversicherung oder fehlende Ganztagsbetreuung wirken hier als Hemmnisse und halten Zugkräfte in eine traditionelle Rollenverteilung aufrecht. Um zu verhindern, dass das FÜPoG so ausgehebelt wird, fordern viele der Befragten eine einheitlichere Stoßrichtung in der Gleichstellungspolitik.

In Bezug auf die feste Quote hat die **Auswertung der Rechtsliteratur** gezeigt, dass es einige Unklarheiten hinsichtlich der Quotenerfüllung und Rechtsfolgen der Quotenverfehlung gibt. Bereits im Rahmen vergangener Berichterstattungen zum Gesetz wurden Schwierigkeiten beim Gesetzesmonitoring konstatiert: Die von der festen Quote und den Zielgrößen betroffenen Unternehmen lassen sich nicht immer eindeutig identifizieren, weil die Anknüpfungskriterien, insbesondere die (Form der) Mitbestimmtheit, sich in vielen Fällen nicht eindeutig klären lässt; sie ergibt sich insbesondere nicht aus den von Unternehmen nach handelsrechtlichen Vorschriften zu veröffentlichenden Daten.

Die Sinnhaftigkeit der Anknüpfungskriterien Börsennotierung oder Mitbestimmtheit wird teils hinterfragt. Dies führe, da nach ganz überwiegender Auffassung an die tatsächlich praktizierte („Ist-Mitbestimmung“) und nicht an die gesetzlich gebotene Mitbestimmung („Soll-Mitbestimmung“) angeknüpft wird, insbesondere dazu, dass sich Unternehmen, die sich der Mitbestimmung entziehen, zugleich der Geltung der Zielgrößenverpflichtung entziehen können.

Rechtsunsicherheiten werden in Bezug auf die Definition der Führungsebenen und bei einzelnen Fragen des sogenannten Verschlechterungsverbots gesehen und es wird eine Öffnung der Zielgrößenfestsetzung für Konzernstrukturen und international aufgestellte Unternehmen/Konzerne diskutiert. Umstritten ist, ob Tochterunternehmen, die nach § 264 Abs. 3 HGB von der Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts befreit sind, eine Erklärung über die Zielgrößen nach § 289f Abs. 4 S. 2 HGB veröf-

fentlichen zu müssen, wobei nach überwiegender Literaturmeinung der Gesetzeswortlaut dagegenspricht.

Zentrale Ergebnisse mit Blick auf die Regelungen im öffentlichen Dienst

Novellierung des BGlG

Das novellierte BGlG und dessen Zielsetzungen sind den Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst **mehrheitlich bekannt** und das Interesse der Beschäftigten an den Themen und deren Kenntnis zentraler Inhalte des Gesetzes hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Die befragten Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten sind ebenfalls mit dem Gesetz vertraut und erkennen überwiegend sowohl die aktuelle wie auch die künftige Relevanz der rechtlichen Vorgaben an. Bei der **Umsetzung** von gleichstellungs- und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen orientieren sich die Dienststellen an den Vorgaben des novellierten BGlG, führen diese aber teils nicht konsequent im Sinne des Gesetzgebers in der Praxis aus.

Dies zeigt sich bspw. bei der Erstellung der **Gleichstellungspläne**, die zwar überwiegend in den Dienststellen vorhanden sind (90 Prozent), vielfach aber nicht die gesetzlich definierten Mindestinhalte vorweisen und weniger als Steuerungsinstrument der Personalplanung, sondern vielmehr als deskriptives Berichtswesen dienen. Die Ausarbeitung des Gleichstellungsplans erfolgt in der Regel unter Beteiligung verschiedener Akteurinnen und Akteure der Dienststellen – insbesondere der Personalverwaltungen, Gleichstellungsbeauftragten, Interessensvertretungen und Führungskräfte.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Akteurinnen und Akteure bei den weiteren Angelegenheiten der Dienststelle gestaltet sich häufig noch herausfordernd. So geben 65 Prozent der befragten **Gleichstellungsbeauftragten** an, dass sie, obgleich der Zeitpunkt der frühzeitigen Beteiligung im novellierten BGlG konkre-

tisiert wurde, teilweise gar nicht an Maßnahmen der Dienststelle beteiligt werden. Sofern eine Beteiligung erfolgt, ist der Zeitpunkt häufig zu spät gewählt, d.h. erst nach Beginn des Entscheidungsprozesses. Auch sehen sich die Gleichstellungsbeauftragten häufig in der Rolle der Einzelkämpferin für Gleichstellungsbelange in der Dienststelle.

Zwar werden Führungskräfte heute in vielen Dienststellen gezielter und frühzeitiger für eine **gleichstellungsorientierte Personalführung** sensibilisiert. Aus dieser Entwicklung erwachsen aber noch keine hinreichenden Veränderungen dahingehend, dass Führungskräfte eine konkrete Ergebnisverantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen der Dienststelle erhalten.

Vereinbarkeitsangebote erfreuen sich sowohl seitens der weiblichen wie auch der männlichen Beschäftigten einer immer größeren Nachfrage. Besonders Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Gleitzeit werden bereits von einer Vielzahl Beschäftigter (rund 75 Prozent) genutzt. Ein Drittel der Befragten hat schon in Teilzeit gearbeitet oder Erfahrungen mit mobilem Arbeiten, Home-Office oder Telearbeit gesammelt. Die Dienststellen reagieren auf die erhöhte Nachfrage nach entsprechenden Angeboten und rücken deren Ausbau vielfach in den Fokus ihrer Gleichstellungsarbeit. Dennoch bestehen besonders beim immer wichtiger werdenden Querschnittsthema Digitalisierung noch deutliche Handlungsbedarfe, sodass bspw. der Ausbau des ortsungebundenen Arbeitens, wie dies durch die Telearbeit oder das mobile Arbeiten ermöglicht wird, sowie die Implementierung von E-Learning-Formaten erst allmählich erfolgen.

Ein wichtiger Indikator für die Gleichstellung von Frauen und Männern ist auch im öffentlichen Dienst der **Frauenanteil an Führungspositionen**. Eine Auswertung der Besetzungen von Führungspositionen in den obersten Bundesbehörden ergibt, dass im Durchschnitt in keiner der betrachteten Funktionen Frauen in gleicher Anzahl vertreten sind wie Männer. Vielmehr zeigt die Auswertung der Daten des

Gleichstellungsindex, dass der Frauenanteil bei Betrachtung aller obersten Bundesbehörden im Durchschnitt an allen Positionen mit Leitungsaufgaben unterhalb der 50-Prozent-Marke liegt. Besonders niedrig fällt der Frauenanteil auf Staatssekretärsbene aus. Nur jede sechste Stelle auf dieser Ebene ist mit einer Frau besetzt.

Die **Rechtsanalyse** hat in Bezug auf das BGleG ergeben, dass die geltenden Regelungen für die Unternehmen im Mehrheits- oder Alleineigentum des Bundes im Vergleich zu denen der früheren Fassung des Gesetzes als Rückschritt begriffen werden – in der aktuellen Fassung gilt für diese Unternehmen einzig eine Hinwirkungspflicht auf die Anwendung des Gesetzes. Zudem wird die gesetzliche Definition der Unterrepräsentanz, an die diverse Regelungen des Gesetzes anknüpfen, unter verschiedenen Gesichtspunkten kritisiert. Unklarheiten werden in Bezug auf die Feststellung einer „strukturellen Benachteiligung“ von Männern sowie der Berücksichtigung von Kenntnissen, die durch Familien- und Pflegezeiten erworben wurden, gesehen.

Konkretisierende Regelungen werden auch für die Festlegung der Anzahl der Stellvertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten in Dienststellen mit großem Zuständigkeits- oder komplexem Aufgabenbereich gefordert. Zum Teil wird zudem eine Erweiterung der Schutzrechte, einschließlich der Entlastungsregelung für Stellvertreterinnen, und der Klagerechte sowie der personellen Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten gefordert. Einige Expertinnen und Experten fordern zudem eine Änderung des Rechts der Leistungsbeurteilung der Beamtinnen und Beamten, das als wesentliches Hindernis für den Zugang von Frauen zu Führungspositionen im öffentlichen Dienst gesehen wird.

Novellierung des BGremBG

Es lässt sich zunächst feststellen, dass mit der Novellierung des BGremBG eine deutliche **Erhöhung des Anteils von Frauen an den vom Bund bestimmten Mitgliedern in Gremien**

einhergegangen ist. Gleichzeitig ist das Ziel der paritätischen Gremienbesetzung noch nicht verwirklicht: In knapp 37 Prozent der Aufsichtsgremien im Einflussbereich des Bundes mit mindestens drei Bundessitzen sind die vom Bund bestimmten Mandate nicht geschlechterparitätisch vergeben. Die Begründungen hierfür reichen von fehlender fachlicher Kompetenz von Kandidatinnen und Kandidaten bis hin zu einem Verweis auf die Funktionsgebundenheit bei der Entscheidung über eine Besetzung.

Ressortübergreifend **relevante Einflussgrößen auf die Entscheidung für eine Gremienbesetzung** sind die fachliche Expertise und Zuständigkeit sowie das Geschlecht einer Person und deren Hierarchieebene. Weiterhin bestätigen die befragten Institutionen des Bundes, dass sie unterschiedliche Maßnahmen ergreifen, um eine paritätische Berufung in Gremien sicherzustellen. So geben zwölf der 14 befragten Institutionen des Bundes an, gezielt und frühzeitig Personen des unterrepräsentierten Geschlechts in Bezug auf eine (bevorstehende) Gremienbesetzung anzusprechen bzw. frühzeitig die Nachfolgeplanung anzugehen. Qualifizierungsangebote für Kandidatinnen und Kandidaten sowie Angebote zur Entlastung von weiteren Aufgaben werden dagegen kaum bereitgestellt.

Ein strukturierter Prozess zur Gremienbesetzung kann maßgeblich dazu beitragen, eine paritätische Besetzung zu fördern. In diesem Zusammenhang bestätigten allerdings nur neun (von 14) Institutionen des Bundes, dass der **Prozess zur Gremienbesetzung in ihrer Institution systematisiert und einheitlich** gestaltet ist und Gremienbesetzungen in der Regel frühzeitig vorbereitet werden. Neben den zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen in den Ressorts werden in der Regel die Gleichstellungsbeauftragten sowie die entsprechenden Fachreferate in den Prozess der Gremienbesetzung eingebunden.

Hinsichtlich des BGremBG hat die Auswertung der Rechtsliteratur sowie von Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren ergeben, dass die **fehlende Bestimmtheit** des Begriffs der „wesentlichen Gremien“, **die Ausnahmen bestimmter Institutionen** (Bundesrechnungshof, Gerichtsbarkeit), und die weitgehende **Sanktionslosigkeit von Verstößen** gegen die Besetzungsvorgaben des Gesetzes kritisiert werden.

Fazit und Empfehlungen

Die Wirkung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ist differenziert zu bewerten. Die Evaluation zeigt, dass sich die Frauenanteile auf den Top-Management-Ebenen in den vergangenen Jahren stetig erhöht haben – jedoch in unterschiedlichem Maße.

Auch in den Dienststellen des Bundes sind positive Entwicklungen im Sinne der Gleichstellungsförderung zu beobachten – dazu gehören

die größere Repräsentanz von Frauen auf Führungsebenen und in Gremien und der Ausbau der Vereinbarkeitsangebote.

Andererseits ergeben sich sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst weitere Handlungsbedarfe, um bestehenden Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts entgegenzuwirken und eine paritätische Besetzung von Führungspositionen zu erreichen.

Im Zuge der Gesamtbewertung ist dabei zu berücksichtigen, dass die Evaluierung auf einen noch relativ kurzen Anwendungszeitraum des FÜPoG blickt.

Dennoch ergeben sich aus Gutachtersicht eine Reihe von möglichen Empfehlungen zur Erreichung untergesetzlicher Maßnahmen und / oder Anpassungen des Gesetzes. Eine ausführlichere Erläuterung der Handlungsempfehlungen findet sich in Kapitel 7 des Evaluationsgutachtens.

1. Einleitung

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist in Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes festgeschrieben. Sie ist gemäß dem Koalitionsvertrag der Bundesregierung aus dem Jahr 2018 „Voraussetzung und Motor für nachhaltige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft, national und international“. Ein zentraler Bestandteil der Gleichberechtigung der Geschlechter ist nach Auffassung der Regierungskoalition die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst.

Zur Verwirklichung dieses Zieles ist zum 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) in Kraft getreten. Das Gesetz soll dazu beitragen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen signifikant zu erhöhen und perspektivisch eine Geschlechterparität in diesem Bereich zu erzielen.

Um dies zu erreichen, sieht das Gesetz Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen vor. So sieht es in Bezug auf die Privatwirtschaft im Einzelnen vor, dass Aufsichtsräte von Unternehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, seit dem 1. Januar 2016 einen festen Mindestanteil an Frauen und Männern von je 30 Prozent bei allen Neubesetzungen erzielen müssen. Zudem müssen Gesellschaften, die entweder börsennotiert sind oder in irgendeiner Form der unternehmerischen Mitbestimmung unterliegen, Zielgrößen für die Zusammensetzung des geschäftsführenden Organs, des Aufsichtsrats und der beiden obersten Führungsebenen unterhalb des geschäftsführenden Organs sowie Fristen für deren Erreichung festlegen.

Darüber hinaus novelliert das FüPoG auch Regelungen für den öffentlichen Dienst sowie für Führungspositionen in den Gremien des Bundes. Die Neufassung des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleiG) enthält beispielsweise Regelungen zur Förderung der Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit Familienpflichten, die nunmehr auch verstärkt Männer ansprechen sollen sowie neue Vorgaben für den alle vier Jahre zu erstellenden Gleichstellungsplan und zur Stärkung der Stellung der Gleichstellungsbeauftragten. Das novellierte Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) sieht insbesondere vor, dass in Aufsichtsgremien, für die der Bund mindestens drei Mitglieder bestimmen kann, eine feste Geschlechterquote von – seit dem Jahr 2018 – 50 Prozent gilt.

Gemäß Artikel 23 soll das Gesetz drei Jahre nach seinem Inkrafttreten umfassend evaluiert werden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat die Kienbaum Consultants International GmbH in einem Konsortium mit weiteren Partnern beauftragt, diese Evaluation durchzuführen. Im vorliegenden Gutachten werden zusammenfassend alle Ergebnisse sowie die durchgeführten Untersuchungen dokumentiert. Zudem enthält es Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Das Gutachten ist wie folgt gegliedert:

- Kapitel 2 stellt die Zielsetzung und das methodische Vorgehen der Studie vor.
- Kapitel 3 beschreibt mit Hilfe eines Überblicks über Erkenntnisse und Diskussionen zu Geschlechterdiversität in Führungspositionen aus anderen vorliegenden Studien und Dokumenten die Ausgangslage und den Hintergrund der Evaluation.
- In Kapitel 4 wird das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst als Evaluationsgegenstand beschrieben. Dies umfasst auch eine Darstellung der Entstehungsgeschichte und Zielsetzung des Gesetzes.

- In Kapitel 5 und 6 werden die Kernergebnisse der durchgeführten quantitativen und qualitativen Erhebungen mit Blick auf die Umsetzung des Gesetzes separat für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Dienst beleuchtet. Abschließend werden die Ergebnisse in einer übergreifenden Synthese hinsichtlich ihrer Auswirkungen und in Bezug auf die Forschungsfragen bewertet. Diese werden dann jeweils auch mit den relevanten Ergebnissen der durchgeführten Rechtsanalyse verknüpft.
- Kapitel 7 enthält auf Basis der dargelegten Ergebnisse und Befunde Empfehlungen zu künftigen gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen.
- Kapitel 8, 9 und 10 geben Detailblicke in die durchgeführten Fallstudien im öffentlichen Dienst, die Ergebnisse zum Erfüllungsaufwand sowie einen Überblick zur verwendeten Literatur.
- Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu allen verwendeten Erhebungsinstrumenten bei der Primärdatengewinnung.

2. Erkenntnisinteresse und methodisches Vorgehen

2.1. Forschungsfragen an die Evaluation

Artikel 23 des FÜPoG regelt das Berichtswesen über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils in Führungsebenen der Privatwirtschaft und in Gremien des öffentlichen Dienstes.

Dazu heißt es im Gesetz:

- Die Bundesregierung informiert jährlich über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Grundlage der Berichterstattung sind die Daten nach § 6 Absatz 2 Satz 3 des Bundesgremienbesetzungsgesetzes, § 38 Absatz 2 und 3 Nummer 2 des Bundesgleichstellungsgesetzes, § 289f Absatz 2 Nummer 4 und 5, Absatz 3 und 4 und § 336 Absatz 2 Satz 1 des Handelsgesetzbuchs.
- Die Bundesregierung legt dem Deutschen Bundestag zwei Jahre nach Inkrafttreten dieses Gesetzes nach Artikel 24 Absatz 2 Satz 1 einen Bericht über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes vor. Grundlage des Berichts für die Situation in der Privatwirtschaft sind die Daten nach § 289f Absatz 2 Nummer 4 und 5, Absatz 3 und 4 und § 336 Absatz 2 Satz 1 des Handelsgesetzbuchs. Der Bericht führt für den Bereich des öffentlichen Dienstes die Berichtspflichten nach § 7 des Bundesgremienbesetzungsgesetzes und § 39 des Bundesgleichstellungsgesetzes zusammen.
- Die Bundesregierung evaluiert drei Jahre nach Inkrafttreten dieses Gesetzes nach Artikel 23 Absatz 3 Satz 1 dessen Wirksamkeit einschließlich des Erfüllungsaufwands.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts sollten die notwendigen Erkenntnisse und Daten für die in Absatz 3 vorgesehene erste Evaluation ermittelt und zusammengefasst werden. **Ziel der Evaluation der privatwirtschaftlichen Regelungen** des FÜPoG war es, die Akzeptanz und Wirksamkeit der gesetzlichen Pflicht zur Quote und zu den verbindlichen Zielvorgaben sowie die tatsächlichen Auswirkungen der Regelungen auf die Anteile von Frauen und Männern an Führungspositionen zu erheben. Darüber hinaus war auch zu prüfen, ob sich durch den zu erwartenden höheren Anteil von Frauen in Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft die Erwartungen des Gesetzgebers erfüllt haben, dass dies zu einer Veränderung der Unternehmenskultur und auch zu einer Verbesserung wirtschaftlicher Entscheidungen geführt hat.

Mit der **Evaluation des öffentlich-rechtlichen Teils** waren die folgenden Zielsetzungen verbunden:

- Die Evaluierung der Novelle des Bundesgleichstellungsgesetzes mit Blick auf die Wirksamkeit der gesetzlichen Regelungen und den tatsächlichen Erfüllungsaufwand; hinsichtlich der Wirksamkeit war insbesondere zu untersuchen, inwieweit die Anwendung des Gesetzes dazu beigetragen hat, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen, bestehende Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern, die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern – und inwieweit vorbildhafte Gleichstellungsmaßnahmen einzelner Dienststellen zu identifizieren sind.
- Die Evaluierung der Änderung des Bundesgremienbesetzungsgesetz hinsichtlich Wirksamkeit der gesetzlichen Regelungen einschließlich ihres Erfüllungsaufwands, insbesondere, welche tatsächlichen Auswirkungen das Gesetz auf die Besetzung der Gremien mit Frauen und Männern hat.

<p>Zielsetzungen des Gesetzes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im privaten/öffentlichen Sektor • Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern • Verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Männer und Frauen <p>Zielsetzungen der Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung der Wirksamkeit des Gesetzes drei Jahre nach Inkrafttreten • Untersuchung des Erfüllungsaufwands • Formulierung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung und Anpassung gesetzlicher Vorschriften 	<p>1 Privatwirtschaftliche Regelungen Untersuchung Zielerreichung, Wirkungen und Erfüllungsaufwand; besonderer Fokus auf: Akzeptanz und Wirksamkeit der gesetzlichen Pflicht zur Quote/zu den Zielvorgaben Veränderung der Personalpolitik und Unternehmenskultur sowie Verbesserung wirtschaftlicher Entscheidungen</p> <hr/> <p>2 Änderung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes Untersuchung der Wirksamkeit, des Erfüllungsaufwands und der tatsächlichen Auswirkungen des Gesetzes</p> <hr/> <p>3 Novelle des Bundesgleichstellungsgesetzes Untersuchung der Wirksamkeit, des Erfüllungsaufwands und der tatsächlichen Auswirkungen des Gesetzes</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abbildung 1: Aufgaben und Zielsetzung der Evaluation in der Zusammenfassung

Der Bericht für den öffentlich-rechtlichen Teil führt zusätzlich die Berichtspflichten nach § 7 BGremBG und § 39 BGleiG zusammen und entspricht somit den Anforderungen des Artikel 23 Absatz 2 Satz 3 FÜPoG. Der einmalige Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes aus dem Jahr 2017¹ konnte aufgrund der gegenüber § 39 BGleiG und § 7 BGremBG halbierten Berichtszeit und der gesetzlichen Zielsetzung des Berichts, den öffentlich-rechtlichen Teil lediglich nur in reduzierter Form behandeln. Der vorliegende Bericht vervollständigt dies.

2.2. Methodisches Vorgehen und Evaluationsdesign

Um diesen Zielen und Aufgabenstellungen gerecht zu werden, wurde für die Durchführung der Studie ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden angewendet. Die quantitativen Methoden wurden vor allem dann eingesetzt, wenn es darum ging, Situationen, Strukturen, Zielerreichung sowie Wirkungen auf Basis von Daten, Zahlen und Fakten darzustellen. Die qualitativen Elemente kamen vornehmlich dann zum Einsatz, wenn die Wirkungsweisen und Zusammenhänge aktueller Situationen bewertet und eingeschätzt bzw. Chancen und Risiken aufgezeigt sowie ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben wurde.

¹ Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

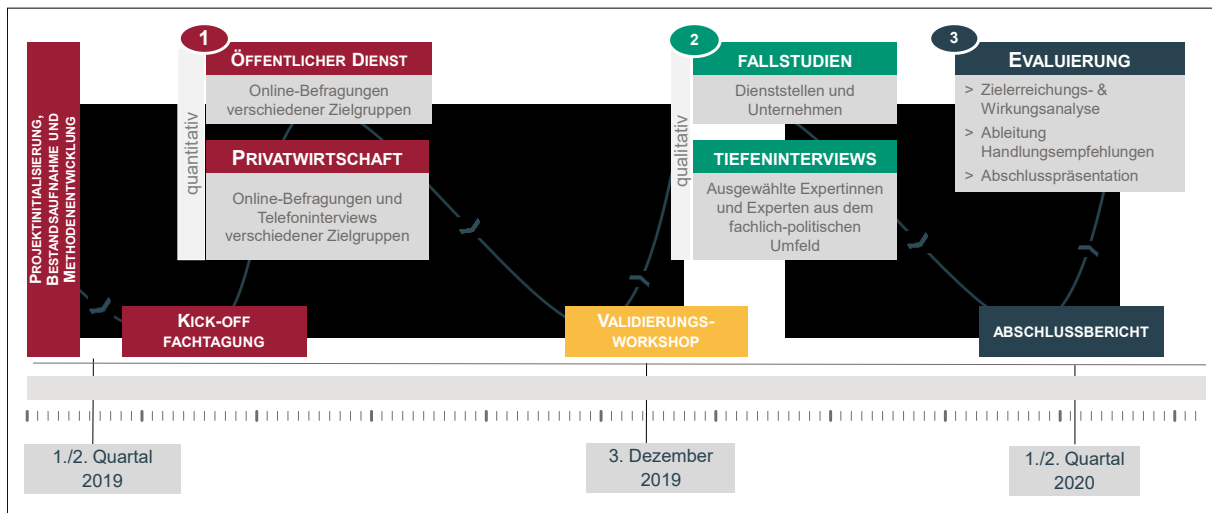


Abbildung 2: Projektvorgehen

Vorbereitende Aktivitäten und Finalisierung des methodischen Konzepts

Zu Beginn wurde eine Projektinitialisierung durchgeführt. Ziel war es, inhaltliche Fragestellungen, definitorische Grundlagen, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen der Studie zu bestimmen und eine darauf abgestimmte Feinplanung zu erstellen. Hierzu fanden ein **Auftaktgespräch** und eine **Fachveranstaltung für Fachexpertinnen und Fachexperten** sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes statt bevor die **Projektfeinplanung**, u.a. bzgl. des Projektdesigns und der methodischen Grundlagen, finalisiert wurde.

Als Grundlage für Berichterstattung und Evaluation wurde zudem eine **Bestandsaufnahme** von vorliegenden Erkenntnissen vorgenommen. Dies beinhaltete eine **Analyse des Forschungsstandes**, eine **Gesetzes- und Dokumentenanalyse** sowie eine **Auswertung vorhandener Kontextdaten** zu den Umsetzungsbedingungen des Gesetzes. Bestandteil dieser Projektphase war auch eine rechtliche Betrachtung der Auswirkungen des Gesetzes auf den unterschiedlichen Akteursebenen. In diese Untersuchung einbezogen wurden Dokumente und Studien, die Aufschluss über Auswirkungen des Gesetzes auf Unternehmen und Institutionen des öffentlichen Dienstes geben können. Konkret sind damit offizielle Dokumente zum Gesetzgebungsverfahren, Fachartikel und sonstige Publikationen sowie frühere Studien gemeint.

Als zusätzliche Datenquellen wurden relevante Berichte der Bundesregierung sowie – im Falle der Privatwirtschaft – die Datenerhebungen von FidAR e.V. vergleichend herangezogen.² Der vorliegende Bericht bezieht sich jedoch insbesondere auf die Zahlen und Daten des Berichts der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen sowie auf die dritte und vierte jährliche Infor-

² Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2016): Stimmungsbarometer II. Berlin: FidAR.

FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. Berlin: FidAR.

FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index). https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.04.2020).

FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2020): Presse und Aktuelles: FidAR-Pressemitteilung zum aktuellen WoB-Index. https://www.fidar.de/webmedia/documents/Pressemitteilungen/2019/PM_191211_FidAR_WoB-Index_II_end.pdf (01.04.2020).

mation der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Die zugrunde liegenden Daten umfassen die unternehmerischen Zielgrößen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen sowie eine Beschreibung der Ist-Zusammensetzung der einzelnen Führungsebenen.

Zielgrößen		gesetzt	Zielgröße 0	Zielgröße > 0	Zielgrößen von Unternehmen mit positiver Zielgröße	
					15 - 30 %	>=30%
					Aufsichtsrat	67,7%
Vorstand	71,9%	69,7%	30,3%	43,9%	41,3%	
1. Ebene unterhalb des Vorstands	70,1%	20,4%	79,6%	36,2%	21,2%	
2. Ebene unterhalb des Vorstands	61,1%	9,4%	90,6%	36,0%	27,4%	

Abbildung 3: Daten zu Zielgrößen aus dem Bericht der Bundesregierung (Stichtag 31. Dezember 2017)

Frauenanteile		Insgesamt		Unter die Quote fallend		
		>=30%	Durchschnitt	>=30%	Durchschnitt 2017	Durchschnitt 2018
		Aufsichtsrat	27,4%	21,6%	77,6%	30,3%
Vorstand		7,6%		8,4%	8,5%	

Abbildung 4: Daten zu Frauenanteilen aus dem Bericht der Bundesregierung (Stichtag 31. Dezember 2017)

Online- und Telefon-Befragungen relevanter Akteursgruppen

Die relevanten Ergebnisse der vorangegangenen Analysen gingen dann in die **Finalisierung des Wirkungsgefüges** als Grundlage der Evaluierung und ein daran **anknüpfendes Analyseraster** inkl. **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)** sowie **Methoden der Datenerhebung** ein. Dies diente dazu, Ziele und Wirkungen zu konkretisieren/messbar zu machen und über belastbare Indikatoren bzw. Deskriptoren Veränderungen auf der Ziel- und Wirkungsebene abbilden zu können. Die darauf aufbauende eigene Datenerhebung war Kern des Vorhabens. Übergeordnetes Ziel der Befragungen war die Validierung der zuvor erarbeiteten ersten Ergebnisse, die Gewinnung einer breiten Datenbasis mit möglichst repräsentativen Ergebnissen zu den Evaluierungsfragestellungen aus möglichst vielen Blickwinkeln sowie die möglichst breite Involvierung relevanter Akteursgruppen. Dabei erfolgte eine parallele Erhebung mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Aktivitäten für den privatwirtschaftlichen und den öffentlichen Teil der Evaluation. Abbildung 5 fasst die Erhebungen³ im Überblick zusammen.

Nächste Seite: [Abbildung 5: Durchgeführte Befragungen im Überblick](#)

³ Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu den verwendeten Leitfäden und Fragebögen.

Zielgruppen	Art der Befragung	Grundlage der Stichprobe	Anzahl Kontakte	Anzahl vollständige Fragebögen	Laufzeit	Anzahl Reminder
Privatwirtschaft						
Personalabteilungen 1. Befragungsrunde 2. Befragungsrunde	Online-Befragung	1. Befragungsrunde: Vollerhebung auf Basis der Liste aller "FüPoG-Unternehmen" des Bundesanzeigers 2. Befragungsrunde: Schneeballverfahren über Unternehmenskontakte von BDA und DIHK	2.008 Unternehmen (direkt) plus Schneeballverfahren	67 (insg.) 85	19.08.2019 - 14.10.2019 09.01.2020 - 07.02.2020	2
Kontrollgruppe	Online-Befragung	Vollerhebung auf Basis einer Liste des Bundesanzeigers	2.889 Unternehmen	130	19.08.2019 - 14.10.2019	2
Top-Management	Telefonische Interviews	Aufsichtsräte und Vorstände aus dem WOB-Index 185	30 Personen	30	01.08.2019 - 07.11.2019	/
Personalberatungen	Online-Befragung	Datenbestände Kienbaum	1.434 Beratungen	59	22.07.2019 - 31.08.2019	1
Betriebsräte	Online-Befragung	Weiterverteilung im Schneeballverfahren über DGB	Schneeballverfahren	1.149	22.07.2019 - 31.08.2019	/
Beschäftigte	Online Panel-Befragung	Stehendes Panel	Stehendes Panel	418	01.07.2019 - 31.07.2019	/
Öffentlicher Dienst						
Personalverwaltungen	Online-Befragung	Vollerhebung auf Basis des Staatshandbuchs	629 Institutionen	176	15.07.2019 - 06.09.2019	2
Gremienstellen	Online-Befragung	Vollerhebung bei den obersten Bundesbehörden	16 Institutionen	14	15.07.2019 - 11.09.2019	2
Gleichstellungsbeauftragte	Online-Befragung	Kontaktabfrage über IMA der Gleichstellungsbeauftragten und Weiterverteilung im Schneeballverfahren	470 GBs (direkt) plus Schneeballverfahren	382	22.07.2019 - 31.08.2019	2
Stv. Gleichstellungsbeauftragte	Online-Befragung	Weiterverteilung im Schneeballverfahren über die Gleichstellungsbeauftragten	Schneeballverfahren	249	22.07.2019 - 06.09.2019	/
Beschäftigte	Online Panel-Befragung	Stehendes Panel	Stehendes Panel	106	01.07.2019 - 31.07.2019	/

Details zu den Erhebungen in der Privatwirtschaft

Inhaltlicher Kern⁴ der Befragungen in der Privatwirtschaft waren vor allem Fragestellungen zur Umsetzung / Wirksamkeit, Erfüllungsaufwand sowie Bekanntheit des Gesetzes – sowie in unterschiedlicher Ausgestaltung auch Fragestellungen zur Veränderung der Unternehmenskultur in Unternehmen. Zu diesem Zweck wurden zunächst auf Basis des zuvor entwickelten Analyserasters identifizierte Leitfragen, Indikatoren und Hypothesen in konkrete Fragen zur Befragung der in Abbildung 5 erwähnten Gruppen überführt.

Die Vorgehensweise bei der Stichprobenziehung sowie die Kontaktaufnahme der befragten Akteure in der Privatwirtschaft gestalteten sich anschließend je nach Zielgruppe unterschiedlich.

- Für die Online-Befragung der **Personalabteilungen** von privatwirtschaftlichen Unternehmen wurden die Unternehmensnamen aus dem Bundesanzeiger und die entsprechenden Adressangaben aus der Markus-Datenbank der Creditreform bezogen und über 2.000 Unternehmen kontaktiert. Aufgrund der geringen Rücklaufquote wurde die Befragung ein zweites Mal geöffnet und über die Netzwerke der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) verteilt.
- In die Online-Befragung der **Kontrollgruppe** wurden Unternehmen einbezogen, die nicht unter das Gesetz fallen, d. h. nicht unter die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil oder zur Einhaltung einer festen Geschlechterquote im Aufsichtsrat fallen. Die Unternehmen sollten im Übrigen aber den unter diese Vorgaben fallenden Unternehmen hinsichtlich Größe und Rechtsform möglichst ähnlich sein.

Im Ergebnis wurden in der Kontrollgruppe konkret die nicht mitbestimmten GmbHs mit mehr als 200 Mitarbeitenden sowie Unternehmen befragt, die als Tendenzunternehmen nicht mitbestimmungspflichtig sind. Der Grenzwert von 200 Mitarbeitenden wurde gewählt, um eine hinreichend große Gesamtheit an Unternehmen zu erreichen, was bei einer Mitarbeiterzahl von 500 Mitarbeitenden (entsprechend des Schwellenwerts gemäß § 1 Abs. 1 DrittelbG) nicht gewährleistet gewesen wäre.

Die Auswahl erfolgte auf Basis des in der Datenbank des Bundesanzeigers hinterlegten Datenbestands. Nachfolgend gleicht das Vorgehen dem Prinzip der Befragung der Personalabteilungen. Nachdem die Unternehmensdaten in Form einer Auflistung des Bundesanzeigers vorlagen, wurden die zugehörigen Adressdaten aus der Markus-Datenbank der Creditreform bezogen. Auf dieser Grundlage wurden 2.889 Unternehmen mit der Bitte um Beteiligung an der Datenerhebung per E-Mail kontaktiert.

- Die Auswahl für die Telefon-Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern des **Top-Managements** erfolgte auf Basis eines Prinzips größtmöglicher Streuung, auf Basis der Platzierung im WOB-Index 185 und entlang verschiedener Branchen und Größenklassen.
- Für die Online-Befragung der **Personalberatungen** wurde auf einen bei Kienbaum intern vorliegenden Verteiler zurückgegriffen. Auf dieser Grundlage wurden über 1.000 Personalberaterinnen und Personalberater persönlich mit der Bitte um Beteiligung an der Datenerhebung per E-Mail kontaktiert.
- Für die Online-Befragung der **Betriebsräte**⁵ erfolgte eine vorgelagerte Kontaktaufnahme mit Gewerkschaften mit der Bitte um Weiterleitung. Die DGB-Gewerkschaften verteilten die Befragung

⁴ Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu den verwendeten Leitfäden und Fragebögen.

⁵ Im folgenden Text bezeichnet die Beschreibung „Betriebsräte“ die Mehrheit des Gremiums „Betriebsrat“ dar. Sofern es sich um eine Bezugnahme auf die Funktionsbeschreibung von Personen handelt, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form aufgeführt.

über ein „Schneeballprinzip“ an entsprechende Betriebsrätinnen und Betriebsräte (d. h. Zirkulation der Befragung über die Gewerkschaften unter Nutzung vorliegender Verteilerlisten).

- Die befragten **Beschäftigten** wurden über ein bestehendes Online-Panel von 250.000 Personen erreicht. Die Betriebsgröße sowie die Betroffenheit durch das Gesetz stellten die Kernkriterien bei der Quotierung der Rückläufer dar. Zudem wurde auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis der Befragten abgezielt.

Insgesamt erreichten die Befragungen im Zeitraum von August bis Mitte September 2019 und Januar bis Februar 2020⁶ so 1.871 Personen der Privatwirtschaft. Die Rückläufe je Akteursgruppe sowie weitere Hintergrundinformationen zur Zusammensetzung der Stichproben sind im Folgenden in Kürze zusammengefasst.

Personalabteilungen

- An der Befragung der Personalabteilungen der FÜPoG-Unternehmen nahmen insgesamt 67 Mitarbeitende teil. Im zweiten Durchlauf konnten weitere 18 Personalabteilungen erreicht werden, sodass im Ergebnis 85 Personalabteilungen die Befragung vollständig abgeschlossen haben.
- 63 Prozent der ausfüllenden Personen ist weiblich, 36 Prozent sind männlich (1 Prozent divers). Über die Hälfte (56 Prozent) der Befragten arbeiten nach eigenen Angaben in einer Aktiengesellschaft und ein knappes Drittel (28 Prozent) für ein Unternehmen mit der Rechtsform einer GmbH. Knapp ein Fünftel der befragten Mitarbeitenden gab an, in der Branche des verarbeitenden Gewerbes zu arbeiten, weitere 19 Prozent der befragten Unternehmen erbringen Finanz- und Versicherungsleistungen und 15 Prozent sind in der Energieversorgung tätig.
- Die befragten Mitarbeitenden der Personalabteilungen sind mehrheitlich (52 Prozent) in Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitenden beschäftigt. Demgegenüber gaben knapp über ein Viertel der Befragten an, dass sie für ein Unternehmen von 500 bis einschließlich 1.000 Beschäftigten arbeiten. Lediglich 14 Prozent arbeiten in einem Unternehmen mit 499 oder weniger Mitarbeitenden.
- Der Online-Fragebogen der Personalabteilungen wurde zu 83 Prozent von Mitarbeitenden ausgefüllt, welche seit über vier Jahren in dem befragten Unternehmen tätig sind, 60 Prozent der Befragten tragen außerdem Führungsverantwortung.

Kontrollgruppe

- An der Befragung von Unternehmen der Kontrollgruppe haben insgesamt 130 Befragte teilgenommen.
- 61 Prozent der ausfüllenden Personen sind weiblich, 38 Prozent sind männlich (1 Prozent „divers“). Mit großem Abstand gaben die Befragten an, in einem Unternehmen mit der Rechtsform einer GmbH (86 Prozent) zu arbeiten, weitere 13 Prozent konnten sich keiner der genannten Rechtsformen zuordnen. Knapp ein Drittel der Befragten arbeitet im Gesundheits- und Sozialwesen, 15 Prozent im verarbeitenden Gewerbe und weitere 11 Prozent in einem Unternehmen, welches sonstige Dienstleistungen erbringt.

⁶ Der zweite Zeitraum bezieht sich auf die erneute Öffnung der Befragung für Personalabteilungen.

- Die Teilnehmenden sind zu 36 Prozent in einem Unternehmen mit 500 bis einschließlich 1.000 Mitarbeitenden beschäftigt. Jeweils 19 Prozent der Befragten entfallen auf Unternehmen mit einer Größe von 250 bis 499 sowie auf 1.001 bis einschließlich 2.000 Beschäftigte.
- Auch bei den Teilnehmenden der Kontrollgruppe arbeitet die Mehrheit (59 Prozent) bereits über vier Jahre in dem betreffenden Unternehmen. Nach den vorliegenden Angaben wurde der Fragebogen der Kontrollgruppe mehrheitlich (78 Prozent) von Führungskräften ausgefüllt.

Top-Management

- Insgesamt wurden Interviews mit 30 Personen aus den Reihen von Aufsichtsräten und Vorständen (männlich und weiblich) geführt. Ein Großteil dieser Unternehmen unterliegt dabei dem FÜPoG.
- Die Befragung wurde im Rahmen telefonischer Einzelinterviews durchgeführt und die Ergebnisse anonymisiert aufbereitet.

Personalberatungen

- Die Befragung der Personalberatungen hat einen Rücklauf von 59 abgeschlossenen Fragebögen erzielt.
- Die Befragungsteilnehmenden sind zu 61 Prozent männlich und zu 39 Prozent weiblich sowie mehrheitlich über 50 Jahre (54 Prozent) bzw. zwischen 41 und 50 Jahre (27 Prozent) alt. 90 Prozent der Teilnehmenden geben an, bereits über vier Jahre in der Personalberatung tätig zu sein.

Betriebsräte

- An der Befragung der Betriebsräte beteiligten sich insgesamt 1.149 Betriebsrätinnen und Betriebsräte.
- Knapp die Hälfte (48 Prozent) der ausfüllenden Personen sind weiblich, 52 Prozent sind männlich. 51 Prozent der Befragungsteilnehmenden arbeiten in einer GmbH und weitere 38 Prozent in einem Unternehmen mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Hinsichtlich der Branchenzuordnung gab ein Drittel (31 Prozent) der befragten Betriebsräte an, in der Branche des verarbeitenden Gewerbes zu arbeiten.
- Davon ist der Großteil (51 Prozent) in Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitenden beschäftigt. Weitere 14 Prozent arbeiten in Unternehmen mit 1.001 bis 2.000 Beschäftigten, 20 Prozent in Unternehmen von 250 bis 1.000 und lediglich 13 Prozent in Unternehmen mit 249 oder weniger Mitarbeitenden.
- Die Mehrheit (73 Prozent) wurde bereits vor der Gesetzeseinführung 2015 in ihr Amt gewählt, weitere 7 Prozent zwischen 2015 und 2017 und die restlichen 20 Prozent üben seit 2018 ihre Funktion aus.
- 42 Prozent der befragten Betriebsräte arbeiten in vom Gesetz betroffenen Unternehmen. Die restlichen Teilnehmenden arbeiten in Unternehmen, welche der Quote nicht unterliegen, jedoch eine Zielgröße für den Aufsichtsrat festgelegt haben (17 Prozent) oder bisher (noch) keine Zielgröße festgelegt haben (40 Prozent).
- Bei der Befragung war es ebenfalls von Interesse, ob die befragten Personen selbst auf der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat vertreten sind. Nach den vorliegenden Angaben sind 19 Prozent der befragten Betriebsräte und Betriebsrätinnen ebenfalls im Aufsichtsrat vertreten.

Beschäftigte

- In der Gruppe der Beschäftigten wurden insgesamt 418 Beschäftigte der Privatwirtschaft befragt. Hinsichtlich der Branchenzuordnung gaben insgesamt 24 Prozent der Mitarbeitenden an, im verarbeitenden Gewerbe und weitere 16 Prozent im Handel tätig zu sein. Weitere 16 Prozent gaben an, wirtschaftliche Dienstleistungen zu erbringen, im Kredit- und Versicherungsgewerbe (11 Prozent) oder im Gesundheits-, Veterinär- oder Sozialwesen zu arbeiten.
- Dabei sind 42 Prozent der Beschäftigten in einem Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen tätig, 12 Prozent in einer Größe von 1.001 bis 2.000 Beschäftigte und die restlichen 46 Prozent in Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden.
- Nach den vorliegenden Angaben wurde der Fragebogen der Beschäftigten mehrheitlich (77 Prozent) von Personen ohne Führungsverantwortung ausgefüllt.

Details zu den Erhebungen im öffentlichen Dienst

Inhaltliche Schwerpunkte⁷ der Befragungen waren auch im öffentlichen Dienst Fragestellungen zur Umsetzung / Wirksamkeit, zum Erfüllungsaufwand sowie zur Bekanntheit des Gesetzes bzw. der Novellierungen. Zudem wurden die Aspekte Familienfreundlichkeit sowie Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer sowie Detailentwicklungen im Bereich der Gremien thematisiert. Die Fragebögen unterschieden sich aufgrund des mit den jeweiligen Gruppen verbundenen Erkenntnisinteresses, d.h. jede Gruppe (vgl. Abbildung 5) wurde über einen eigenen Fragebogen mit spezifischer inhaltlicher Ausgestaltung befragt.

Die Vorgehensweise bei der Stichprobenziehung und die Kontaktaufnahme der befragten Akteure im öffentlichen Dienst gestalteten sich anschließend ebenfalls je nach Zielgruppe unterschiedlich.

- Für die Online-Befragung der **Personalverwaltungen** des öffentlichen Dienstes wurde eine Brutto-Vollerhebung veranlasst. Als Adressgrundlage diente das „Staatshandbuch Gesamtausgabe“ von Wolters Kluwer, auf dessen Grundlage über 600 Institutionen des Bundes mit der Bitte um Beteiligung an der Datenerhebung per E-Mail kontaktiert wurden.
- Der Versand der Online-Befragung zur Wirkung und Umsetzung des BGremBG erfolgte direkt an das Postfach der 16 von den Bundesministerien sowie dem Bundeskanzleramt benannten **Ansprechstellen für Gremienbesetzungen**.
- Die Online-Befragung der **Gleichstellungsbeauftragten** erfolgte zentral an das Positions- bzw. persönliche Postfach der Gleichstellungsbeauftragten. Die Kontaktdaten der rund 500 Befragten wurden im Rahmen einer internen, durch das BMFSFJ veranlassten Anfrage an die Vorsitzenden der Arbeitskreise der Gleichstellungsbeauftragten sowie an die Mitglieder des Interministeriellen Arbeitskreises der Gleichstellungsbeauftragten der obersten Bundesbehörden (IMA-GB) erhoben. Die Kontaktaufnahme der **stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten** erfolgte ebenfalls über diesen Verteiler mit der Bitte um Weiterleitung an die entsprechenden Stellvertreterinnen.
- Die befragten **Beschäftigten wurden über ein bestehendes Online-Panel** von 250.000 Personen erreicht. Männliche und weibliche Beschäftigte wurden gleichermaßen an der Befragung beteiligt.

⁷ Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu den verwendeten Leitfäden und Fragebögen.

Insgesamt erreichten die Befragungen im Zeitraum von August bis Mitte September 2019 so 927 Personen / Institutionen im öffentlichen Dienst. Die Rückläufe je Akteursgruppe sowie weitere Hintergrundinformationen zur Zusammensetzung der Stichproben sind im Folgenden auch für den öffentlichen Dienst in Kürze zusammengefasst.

Personalverwaltungen

- An der Online-Befragung der personalverwaltenden Stellen nahmen insgesamt 176 Mitarbeitende der Personalverwaltungen teil. Knapp ein Fünftel (14 Prozent) der Befragten arbeiten nach eigenen Angaben für eine oberste Bundesbehörde oder ein Bundesgericht und weitere 23 Prozent für eine nachgeordnete Behörde oder Verwaltungsstelle der unmittelbaren Bundesverwaltung (einschließlich solcher im Bereich der Streitkräfte). Die größte Gruppe der befragten Mitarbeitenden gibt an, für eine Körperschaft, Anstalt und/oder Stiftung des öffentlichen Rechts des Bundes tätig zu sein (39 Prozent). 20 Prozent der Befragten arbeiten für ein Jobcenter.
- Die befragten Mitarbeitenden der Personalverwaltungen sind mehrheitlich (64 Prozent) in Dienststellen mit 100 bis einschließlich 999 Beschäftigten beschäftigt. Demgegenüber geben über ein Viertel der Befragten an, dass sie für eine Dienststelle mit bis zu 1.999 Beschäftigten (9 Prozent) bzw. mit über 2.000 Beschäftigten (17 Prozent) tätig sind. Lediglich 11 Prozent arbeiten in einer Dienststelle mit 99 oder weniger Mitarbeitenden.
- Der Online-Fragebogen der personalverwaltenden Stellen wurde in etwa zu gleichen Teilen von Mitarbeitenden in Führungspositionen (54 Prozent) und Mitarbeitenden in Nicht-Führungspositionen (45 Prozent) ausgefüllt.

Ansprechstellen für Gremienbesetzungen

- Gemäß des Beschlusses „Maßnahmen für die Verbesserung des Frauenanteils in Gremien des Bundes“ der Arbeitsgemeinschaft der beamteten Staatssekretärinnen und Staatssekretäre vom 5. Juli 2018 haben die Bundesministerien und das Bundeskanzleramt zentrale Ansprechstellen für die ressortinterne und ressortübergreifende Koordination von Gremienbesetzungen nach dem BGremBG benannt.
- An der Online-Befragung zur Umsetzung und Anwendung des BGremBG haben sich 14 der 16 benannten Ansprechstellen beteiligt. Mehrheitlich beschäftigen die befragten Institutionen 1.000 bis 1.999 Beschäftigte (36 Prozent / fünf Ressorts) bzw. über 2.000 Beschäftigte (29 Prozent / vier Ressorts). Jeweils zwei bzw. drei Ressorts beschäftigen 250 bis 500 bzw. 600 bis 999 Mitarbeitende.

Gleichstellungsbeauftragte und stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte

- An der Befragung der Gleichstellungsbeauftragten haben insgesamt 631 Befragte teilgenommen – darunter 382 Gleichstellungsbeauftragte und 249 stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte. Insgesamt arbeiten knapp über 10 Prozent der Befragten für eine oberste Bundesbehörde oder ein Bundesgericht sowie knapp ein Viertel für eine nachgeordnete Behörde oder Verwaltungsstelle der unmittelbaren Bundesverwaltung (einschließlich solcher im Bereich der Streitkräfte). Die weiteren Befragten gaben an, in einer Körperschaft, Anstalt oder Stiftung des öffentlichen Rechts (circa 40 Prozent) bzw. in einem Jobcenter beschäftigt zu sein (20 Prozent).
- Der Großteil der befragten Gleichstellungsbeauftragten bzw. Stellvertreterinnen ist in einer oder mehreren Dienststellen mit 100 bis einschließlich 999 Beschäftigten tätig (circa 60 Prozent) und circa ein weiteres Drittel in einer Dienststelle mit bis zu 1.999 (20 Prozent) bzw. mit über 2.000

Beschäftigten (15 Prozent). (Stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte, die in Dienststellen mit weniger als 100 Beschäftigten arbeiten, stellen nur einen Anteil von 5 Prozent der Befragten.

Beschäftigte

- In der Gruppe der Beschäftigten wurden insgesamt 106 Mitarbeitende des öffentlichen Dienstes befragt. Innerhalb dieser Gruppe ist eine klare Mehrheit von 81 Prozent als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer des Bundes beschäftigt, weitere 8 Prozent bei einer Sozialversicherung und 10 Prozent als Beamtinnen oder Beamte.
- Bezogen auf die Dienststellengröße verteilen sich die Beschäftigten zu 9 Prozent auf Dienststellen mit 99 oder weniger Mitarbeitenden, zu 42 Prozent auf solche mit einer Anzahl zwischen 100 und 999 Beschäftigten sowie zu 48 Prozent auf größere Dienststellen mit 1.000 Beschäftigten oder mehr. Das Geschlechterverhältnis der befragten Beschäftigten ist mit jeweils 50 Prozent Frauen- bzw. Männeranteil ausgeglichen.

Fallstudien und Tiefeninterviews

Ziel der anschließenden **Fallstudien** war die qualitative Validierung von Ergebnissen der quantitativen Befragungen und die Identifikation von Erfolgsbedingungen für die Umsetzung des Gesetzes aus Sicht der unterschiedlichen Akteursgruppen. Die Rekrutierung von teilnehmenden Unternehmen und Institutionen des öffentlichen Dienstes erfolgte zum einen durch ein freiwilliges Kontaktformular am Ende der Online-Befragungen sowie durch aktive Ansprache seitens der Evaluationsteams.

Die finale Auswahl von Unternehmen und Institutionen – 18 in der Privatwirtschaft und 15 im öffentlichen Dienst – erfolgte in einem kriterienbasierten Verfahren. Dabei wurde angestrebt, unterschiedliche Branchen (inkl. öffentlicher Dienst), Größenklassen sowie unterschiedliche Entwicklungen des Anteils von Frauen in Führungspositionen zu berücksichtigen.

Im Rahmen der einzelnen Fallstudien wurden dann jeweils drei bis fünf Einzelgespräche mit Personen unterschiedlicher Funktionen aus dem Kreis von

- Beschäftigten der Personalabteilung / -verwaltung (mit Leitungsfunktion)
- Diversity-Beauftragten o.ä. (wenn vorhanden) / Gleichstellungsbeauftragte
- Mitglied des Managements / Führungskraft mit hoher Personalverantwortung
- Beschäftigten
- Betriebsratsmitglieder (Privatwirtschaft)

innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Institution geführt. Die Interviews wurden entweder persönlich vor Ort oder telefonisch geführt.

Für jede der Personengruppen wurden vorab funktionspezifische Leitfäden erstellt. Der inhaltliche Fokus⁸ lag dabei insbesondere auf der Identifikation von den Herausforderungen und Erfolgsbedingungen für die Umsetzung des Gesetzes aus Sicht der unterschiedlichen Akteursgruppen. In einigen Fallstudien wurden darüber hinaus auch Gespräche für die Nacherhebungen der rechtlichen Vorgaben für die Privatwirtschaft bzw. den öffentlichen Dienst im Sinne des Erfüllungsaufwands durchgeführt (siehe unten). Diese Gespräche fanden unabhängig von den anderen Fallstudieninterviews

⁸ Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu den verwendeten Leitfäden und Fragebögen.

statt und folgten methodisch und inhaltlich dem standardisierten Vorgehen des Statistischen Bundesamts.

Der Durchführung und Dokumentation der Fallstudien folgte zunächst eine anonymisierte, fallimmanente Auswertung. In einem zweiten Schritt wurden dann in einer fallübergreifenden Auswertung die übereinstimmenden und die abweichenden Aussagen zu den Wirkungen sowie den Erfolgsbedingungen und -hemmnissen aus Sicht der Akteursgruppen identifiziert.

Zur Ergänzung und Validierung der in den Befragungen vorgefundenen Zusammenhänge wurden darüber hinaus weitere 15 leitfadengestützte **Tiefeninterviews mit Expertinnen und Experten aus dem fachlich-politischen Umfeld** von Gleichstellung und Diversität geführt. Dabei wurde auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Praxis- und Wissenschaftsvertreterinnen und -vertretern geachtet. Die Interviews wurden ebenfalls entweder persönlich vor Ort oder telefonisch auf Basis einzelner, individueller Leitfäden⁹ geführt, um jeweils spezifische Fragestellungen beleuchten zu können.

Berechnung des Erfüllungsaufwands

Im Rahmen der Evaluation des FÜPoG war neben der Wirksamkeit des Gesetzes auch der **Erfüllungsaufwand, der für Wirtschaft und Verwaltung** aus der Umsetzung der neuen rechtlichen Vorgaben erwächst, zu validieren. Basis dieser Validierung sind grundsätzlich die Daten der Ex-ante-Messung (Bundestags-Drucksache 18/3784 vom 20. Januar 2015). Die Validierung des Erfüllungsaufwands im Rahmen der Evaluation beinhaltet,

- zu prüfen, ob die Daten der Ex-ante Messung nach der Implementierung korrigiert werden müssen (Validierung der Messergebnisse), sowie
- zu prüfen, ob weiterer nicht vorhergesehener Erfüllungsaufwand angefallen ist (zusätzlicher bisher nicht geschätzter Erfüllungsaufwand).

Eine grundlegende Rahmenbedingung war, dass etwaige Nacherhebungsmessungen durch das Statistische Bundesamt grundsätzlich für die Evaluation eines Gesetzes heranzuziehen sind. Da das Statistische Bundesamt zum Zeitpunkt der vorliegenden Evaluation bereits eine Nachmessung durchgeführt hatte, wurden diese aktuelleren Messergebnisse der Validierung zugrunde gelegt. Im Zuge der Validierungsarbeiten durch Kienbaum wurde nunmehr zunächst die Ex-ante-Messung, die in der Bundestags-Drucksache 18/3784 vom 20. Januar 2015 veröffentlicht wurde, mit der Nacherhebungsmessung (Stand 22. Februar 2019) abgeglichen und dabei auch die Hinweise des Normenkontrollrates (NKR-Nr. 2964) im Detail berücksichtigt.

Diese ersten analytischen Vorarbeiten ergaben diverse Plausibilisierungsfragen, welche an das Statistische Bundesamt übermittelt und anschließend in einem gemeinsamen Termin mit dem BMFSFJ, dem Statistischen Bundesamt und Kienbaum einzeln erörtert und geprüft wurden. Im Ergebnis bestand Einigkeit darüber, dass die in der Nachmessung untersuchten gesetzlichen Vorgaben in drei Gruppen einzuteilen sind:

- Vorgaben, deren Erfüllungsaufwand durch das Statistische Bundesamt erhoben wurde (Nachmessung) und nach Plausibilisierung durch Kienbaum und Abstimmung keiner weiteren Überprüfung bedürfen. Diese Ergebnisse bleiben unverändert in der Gesamtliste des Statistischen Bundesamtes bestehen, die nach weiterer Vervollständigung durch das Statistische Bundesamt diesem Bericht angehängt wird.
- Vorgaben, deren Erfüllungsaufwand durch das Statistische Bundesamt erhoben wurde (Nachmessung) und bei denen nach Plausibilisierung durch Kienbaum und Abstimmung eine Korrektur von bestimmten Daten notwendig ist (insbesondere Fallzahl und Periodizität). Die korrigierten

⁹ Der Anlagenband enthält detaillierte Informationen zu den verwendeten Leitfäden und Fragebögen.

Daten wurden vom BMFSFJ an das Statistische Bundesamt übermittelt; das Statistische Bundesamt hat diese in die Nachmessung übernommen. Diese Vorgaben werden im Rahmen der Evaluation nicht erneut erhoben, sondern nach Anpassung durch das Statistische Bundesamt in die Gesamtliste des Statistischen Bundesamtes aufgenommen, die diesem Bericht angehängt wird.

- Vorgaben, deren Erfüllungsaufwand durch das Statistische Bundesamt erhoben wurde (Nachmessung) und nach Plausibilisierung durch Kienbaum und Abstimmung einer erneuten Messung bedurften, da offene Fragen bezüglich der Prozesse, Fallzahlen oder Zeitwerte nicht ausgeräumt werden konnten. Für diese Vorgaben führte Kienbaum eine Erhebung durch, die methodisch vergleichbar mit den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes ist, um eine Vergleichbarkeit der Messdaten sicherzustellen. Es handelt sich um drei Vorgaben für die Privatwirtschaft. Die Ergebnisse dieser erneuten Erhebung wurden an das Statistische Bundesamt übermittelt, dort geprüft und in jene Gesamtliste aufgenommen, die diesem Bericht angehängt wird.
- Über die oben beschriebene Validierung hinaus wurden die zuständigen Fachreferate des BMFSFJ darum gebeten, etwaige ergänzende Vorgaben für die Privatwirtschaft und die Verwaltung zu benennen, für die bei der Ex-ante- bzw. Nachmessung noch kein Erfüllungsaufwand bemessen wurde. Im Ergebnis wurde festgehalten, dass bis auf eine Vorgabe, die einen potenziellen weiteren Zusatzaufwand für die Verwaltung darstellen könnten, keine weiteren Zusatzaufwände im Sinne des Erfüllungsaufwands bestehen. Diese Vorgabe wurde im Rahmen der Evaluierung erhoben.

Die Ergebnisse zur Erhebung des Erfüllungsaufwands sind in Kapitel 9 enthalten.

Auswertungen, Synthese und Projektabschluss

Nach Durchführung der Befragungen wurden die gewonnenen Daten mithilfe uni- und bivariater **Auswertungsmethoden** untersucht. Die Auswertung von Fallstudien und Interviews erfolgte inhaltlich entlang des zuvor erarbeiteten Analyserasters. Dabei wurde zunächst jedes Gespräch für sich analysiert, um dann über alle Interviews hinweg Aussagen treffen zu können. Anschließend erfolgte eine **Triangulation der Befunde** durch Strukturierung und Zusammenfassung entlang der relevanten Forschungsfragen. Jede Forschungsfrage wurde auf diese Weise systematisch beantwortet. Die Evaluierung folgte dabei stets der Schrittfolge: Ergebnis-Darstellung-Bewertung-Schlussfolgerung.

Im Rahmen eines **internen Workshops** mit dem gesamten Projektteam wurden die Ergebnisse der Untersuchung zudem noch einmal diskutiert. Ziel war es, im Rahmen dieser Diskussion zentrale **Schlussfolgerungen** abzuleiten und in Richtung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Gesetzes zu überführen. Zudem fand eine **zweite Fachtagung** mit Expertinnen und Experten im BMFSFJ statt, mit dem Ziel, erste Befragungserkenntnisse vorzustellen, diese auch in diesem Kreise zu diskutieren und zu validieren, um entsprechende Erfahrungen aus der Praxis für die weitere Evaluation aufzugreifen und in der Auswertung zu berücksichtigen. Für die themenspezifischen Arbeitsgruppen und die Diskussionen im Rahmen der Fachtagungen wurden detaillierte Dokumentationen angefertigt, auf deren Basis eine tiefere Auswertung erfolgte.

Die abschließende Erstellung und Vorlage des Berichts zu Projektende erfolgte in enger Abstimmung mit dem BMFSFJ. So wurden zunächst ein Berichtsentwurf erarbeitet und anschließend gemeinsam mit dem BMFSFJ die Inhalte, Ergebnisse und insbesondere die Umsetzbarkeit der finalen Handlungsempfehlungen validiert.

3. Hintergrund und Ausgangslage

3.1. Bedeutung von Geschlechterdiversität in Führungspositionen

Die Förderung der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern ist in Deutschland seit 1949 in Artikel 3 Abs. 2 Grundgesetz (GG) begründet. Hier heißt es: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Geschlechterdiversität in Führungspositionen ist dennoch weiterhin eine große Herausforderung. Obwohl knapp die Hälfte (circa 49 Prozent) der Studierenden an deutschen Universitäten weiblich ist¹⁰, sind Frauen in Führungspositionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor nach wie vor unterrepräsentiert.¹¹ Sie stoßen an die sogenannte ‚gläserne Decke‘, was zur Folge hat, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen mit zunehmender Hierarchieebene verringert.

Aus einer makroökonomischen Perspektive finden sich viele Gründe, die für eine ausgewogene Verteilung von Männern und Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen sprechen: Der Fachkräftemangel, der durch den demografischen Wandel ausgelöst und durch die Digitalisierung mit gestiegenen Anforderungen an die Kompetenzen vieler Mitarbeitenden und Führungskräfte noch verstärkt wurde, hat einen negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung.¹² Durch die Unterrepräsentanz von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere in Führungspositionen, bleiben große Potenziale hochqualifizierter Humanressourcen ungenutzt.¹³ Eine starke, wachsende Wirtschaft ist nicht allein von der Beschäftigungsquote von Frauen, sondern auch von ihrer Repräsentanz in Führungspositionen abhängig.¹⁴ Zudem können ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen sowie damit einhergehende höhere Gehälter auch nachhaltig positive Auswirkungen auf das ‚gender pay gap‘ und die Altersversorgungssysteme haben.¹⁵

Gerade vor dem Hintergrund von Entwicklungen wie dem Fachkräftemangel bzw. dem demografischen Wandel ergeben sich auch im öffentlichen Dienst konkrete Handlungsbedarfe in Bezug auf die Anwerbung, Qualifizierung und Entwicklung von Arbeitskräften, unabhängig vom Geschlecht einer Person.¹⁶ In ihrem Werk zur gleichstellungsorientierten Personalpolitik im öffentlichen Sektor fassen

¹⁰ Statistisches Bundesamt, Destatis: (2019): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen. Wintersemester 2019/2020, S. 1-13. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/schnellmeldung-ws-vorl-5213103208004.pdf?__blob=publicationFile (23.05.2020).

¹¹ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2019): IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB, 23(2019).

¹² Anger, C., Koppel, O., Plünnecke, A., Röben, E., & Schüler, R. M. (2019): MINT-Berufe: Wo sind die Informatiker? MINT-Herbstreport 2019: Zukunftssicherung durch Forschung und Digitalisierung. <https://www.iwd.de/artikel/mint-berufe-wo-sind-die-informatiker-450227/>; Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Eine Europa-2020-Initiative.

¹³ Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Eine Europa-2020-Initiative.

¹⁴ OECD (2008): OECD Employment Outlook 2008.

¹⁵ Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Eine Europa-2020-Initiative.

¹⁶ Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung. https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Personal/leitfaden_zur_gestaltung_von_dpm.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (23.06.2020).

Nelen und Hondeghem (2000)¹⁷ die zentralen Stichwörter, die für die Förderung der Gleichstellung im öffentlichen Dienst sprechen, in zwei prägnanten Argumenten zusammen:

- das „Recht und Demokratie“-Argument: Demnach ergibt sich zum einen eine Verpflichtung zur Gleichstellungsförderung daraus, dass eine „echte“ Demokratie sicherstellen muss, dass sich Frauen wie Männer gleichermaßen in staatliche Entscheidungsprozesse einbringen können – es gilt zu gewährleisten, dass Männer die Repräsentanz im öffentlichen Sektor nicht monopolisieren.
- das „Wirtschaft und Ressourcen“-Argument: Demnach profitiert eine Organisation durch eine Förderung von Diversität – dadurch, dass neue und unterschiedliche Sichtweisen Einzug in die Organisation erhalten und so neue Problemlösungsansätze entwickelt, sowie neue Managementstile und organisatorische Prozesse eingeführt werden.

Bedeutung von Geschlechterdiversität in Führungspositionen für den Erfolg von Organisationen

Diversität bezieht sich auf die beobachtbaren und nicht beobachtbaren demographischen Merkmale der Mitglieder einer Organisation¹⁸. Eine Unterscheidung der verschiedenen Arten von Diversität ist hilfreich, um eine bessere Einordnung der bisherigen Forschungsergebnisse hinsichtlich des wirtschaftlichen Nutzens von geschlechtlicher Diversität vornehmen zu können. Beobachtbare Diversitätskriterien sind beispielsweise das Geschlecht, der ethnische Hintergrund oder das Alter. Nicht beobachtbare, sogenannte tiefergehende Diversitätskriterien¹⁹ umfassen kulturelle Hintergründe, kognitive Fähigkeiten, den Bildungsstand, berufliche Erfahrungen, die Persönlichkeit, oder den sozio-ökonomischen Hintergrund.²⁰

Roberson, Holmes, und Perry (2017)²¹ haben bisherige Forschungsergebnisse zum *Einfluss von Diversität allgemein auf Unternehmenserfolg* zusammengetragen und festgestellt, dass dieser von verschiedenen Faktoren abhängt. Im Vordergrund steht die *Gestaltung der Zusammenarbeit* des von Diversität geprägten Teams. So wirkt sich beispielsweise die Dezentralisierung von Entscheidungen im Team positiv auf die finanzielle Leistungsfähigkeit aus.²² Zudem spielt die Art und Weise, wie Führungsteams diskutieren und Entscheidungen treffen, eine Rolle.²³ Auch auf den *unternehmensinternen und -externen Kontext* kommt es an, wenn man den wirtschaftlichen Nutzen von Diversität

¹⁷ Nelen, S. & Hondeghem, A. (2000): Equality oriented personnel policy in the public sector. IOS Press: Amsterdam.

¹⁸ Mor Barak, M. E. (2015): Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), S. 83-88. doi:10.1080/23303131.2015.1035599. Nishii, L. H. (2013): The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), S. 1754-1774.

¹⁹ Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018): Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), S. 176-189. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.003.

²⁰ Roberson, Q. M. (2006): Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), S. 212-236. doi:10.1177/1059601104273064; Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009): Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), S. 117-133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004.

²¹ Roberson, Q., Holmes, O., & Perry, J. L. (2017): Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), S. 189-216. doi:10.5465/annals.2014.0019.

²² Boone, C., & Hendriks, W. (2009): Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), S. 165-180. doi:10.1287/mnsc.1080.0899.

²³ Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999): Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), S. 662-673. doi:10.5465/256987.

betrachtet. So wurde beispielweise nachgewiesen, dass das Ausmaß der Komplexität und die Dynamik der Umwelt²⁴, die Branche²⁵, der Grad der Dezentralisierung im Unternehmen²⁶, die Unternehmensstruktur (Leitungsspanne)²⁷ und die Unternehmenskultur²⁸ jeweils die Wirkungsweise von Diversität beeinflussen. Darüber hinaus wird Erfolg über die Studien hinweg unterschiedlich definiert und operationalisiert, wodurch eine Vergleichbarkeit nicht gewährleistet werden kann.²⁹

Bei einer näheren Betrachtung der Forschung mit besonderem Fokus auf *Geschlechterdiversität auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen* lässt sich feststellen, dass die Mehrzahl der Studien einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachweisen kann. So wurde gezeigt, dass sich die Anzahl von Frauen im *Vorstand* oder *Aufsichtsrat* positiv auf den Unternehmenserfolg, gemessen anhand verschiedener Indikatoren, auswirkt.³⁰ Auch auf *Managementebene* konnten Studien eine positive Auswirkung von Geschlechterdiversität auf die Produktivität belegen.³¹

Auswirkungen eines erhöhten Frauenanteils in den oberen Führungsgremien, die möglicherweise einen indirekten Effekt auf den Erfolg von Unternehmen haben, wurden in einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung untersucht. Diese konstatiert, dass in der Folge bessere Entscheidungen in den Gremien getroffen werden können. Der Studie zufolge bringen Frauen nicht nur ihre fachliche Kompetenz ein, sondern tragen auch zu einer Versachlichung der Diskussion und zur Lösung von Konflikten bei.³² Damit eine Veränderung der Teamdynamik realisierbar ist, wird ein Frauenanteil von mindestens 30 Prozent als kritische Masse empfohlen.³³

²⁴ Keck, S. L. (1997): Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8(2), S. 143-156. doi:10.1287/orsc.8.2.143. Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), S. 958-974. doi:10.1080/09585190210134309.

²⁵ Murray, A. I. (1989): Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125-141. doi:10.1002/smj.4250100710; Pegels, C. C., Song, Y. I., & Yang, B. (2000): Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(9), S. 911-923. doi:10.1002/1097-0266(200009)21:9<911:Aid-smj124>3.0.Co;2-9.

²⁶ Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002): Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), S. 958-974. doi:10.1080/09585190210134309.

²⁷ Richard, O. C., Ford, D., & Ismail, K. (2006): Exploring the performance effects of visible attribute diversity: The moderating role of span of control and organizational life cycle. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), S. 2091-2109. doi:10.1080/09585190601000246.

²⁸ Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), S. 1009-1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0.

²⁹ Roberson, Q., Holmes, O., & Perry, J. L. (2017): Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), S. 189-216. doi:10.5465/annals.2014.0019.

³⁰ Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018): Delivering through diversity. McKinsey & Company Report; Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018): Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), S. 104-122. doi:10.1108/GM-05-2017-0058; Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015): The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. 75(2), S. 291-301. doi:10.1111/puar.12310; Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2016): Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69(2), S. 579-586. doi:10.1016/j.jbusres.2015.05.013; Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), S. 337-350. doi:10.1007/s10551-015-2735-9.

³¹ Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), S. 1009-1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0; Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), S. 255-266. doi:10.5465/20159576.

³² Joecks, J., Pull, K., & Scharfenkamp, K. (2019). Perceived roles of women directors on supervisory boards: Insights from a qualitative study. *German Journal of Human Resource Management*, 33(1), 5-31.

³³ AllBright Stiftung (2018): Schlusslicht Deutschland - Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. AllBright Bericht, Mai 2018. , S.6

Bei diesen Ergebnissen gilt es zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Bedingungen identifiziert wurden, die notwendig sind, um diese positiven Effekte hervorzurufen bzw. zu verstärken. Diese umfassen beispielsweise das Vorhandensein eines hoch qualifizierten Humankapitals (gemessen am akademischen Abschluss), umfangreiches soziales Kapital (soziale und politische Netzwerke³⁴, eine transformationale Führung³⁵, sowie eine Unternehmenskultur und damit einhergehend Strukturen, die eine intensive Kooperation, Zusammenhalt und Teilhabe ermöglichen, und somit kollektivistisch geprägt sind.³⁶ Einfluss auf Unternehmenserfolg kann also am ehesten in einer Kultur realisiert werden, die durch einem hohen Grad an Einbindung und Mitwirkung aller gekennzeichnet ist,³⁷ und in der Teamarbeit, Kreativität und Innovation eine wichtige Rolle spielen³⁸ und sich dann auch in den Strukturen, Prozessen, Richtlinien und Praktiken eines Unternehmens widerspiegeln.³⁹

Auf *Ebene der Mitarbeitenden* sind ebenfalls positive Effekte von Geschlechterdiversität und Unternehmenserfolg zu verzeichnen. So fand Herring (2009)⁴⁰ beispielsweise einen positiven Zusammenhang von Geschlechterdiversität und der Kundenanzahl sowie der Profitabilität. Darüber hinaus konnten Frink et al. (2003)⁴¹ feststellen, dass das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) bei einer weiblichen Repräsentanz von bis zu 50 Prozent anstieg, bei einer weiteren Erhöhung des Frauenanteils und damit einer Verringerung der Geschlechterdiversität allerdings abfiel. Richard et al. (2006)⁴² fanden heraus, dass Geschlechterdiversität in Banken mit einer geringen Leitungsspanne zu größerem Unternehmenserfolg führt, dass dies jedoch nicht für Banken mit einer breiten Leitungsspanne gilt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der wirtschaftliche Nutzen von Geschlechterdiversität in Unternehmen und Führungspositionen durchaus gegeben ist, aber von verschiedenen Faktoren auf der individuellen und organisationalen Ebene abhängig ist bzw. beeinflusst wird. Die Rahmenbedingungen, die benötigt werden, um die positiven Effekte von Geschlechterdiversität hervorzuheben, können somit von Unternehmen geschaffen und beeinflusst werden. Hierzu gehört vor allem die Unternehmenskultur und damit einhergehend auch die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens.

-
- ³⁴ Ren, T., & Wang, Z. (2011): Female participation in TMT and firm performance: Evidence from Chinese private enterprises. *Nankai Business Review International*, 2(2), S. 140-157. doi:10.1108/20408741111139918
- ³⁵ Kelemen, T., Zhang, X.-A., Bradley, B., Liu, H.-H., & Matthews, S. (2019): When does gender diversity help performance? A need for transformational leadership and team tenure. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), S. 12030. doi:10.5465/AMBPP.2019.12030abstract.
- ³⁶ Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), S. 1009-1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0.
- ³⁷ Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2005): Workplace diversity: Is national or organizational culture predominant? *The Linkage Leader*, S. 1-8.
- ³⁸ Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2008): 'Girl Power': Female participation in top management and firm performance; Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I., & Brosi, P. (2017): The mix that matters: Innovation through diversity. S. 26.
- ³⁹ Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003), Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- ⁴⁰ Herring, C. (2009): Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. doi:10.1177/000312240907400203.
- ⁴¹ Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., Ammeter, A. P., Ferris, G. R., Morrisette, H. S. (2003): Gender demography and organization performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28(1), S. 127-147. doi:10.1177/1059601102250025.
- ⁴² Richard, O. C., Ford, D., & Ismail, K. (2006): Exploring the performance effects of visible attribute diversity: The moderating role of span of control and organizational life cycle. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2091-2109. doi:10.1080/09585190601000246.

Während die Zusammenhänge zwischen Geschlechterdiversität und wirtschaftlichem Nutzen im privatwirtschaftlichen Kontext im Rahmen einer Vielzahl an theoretischen und empirischen Studien bereits behandelt wurden, ist der Forschungsstand zu etwaigen Wirkungszusammenhängen im öffentlichen Sektor weitaus weniger elaboriert. Bisherige Studien fokussieren zudem häufig auf eine Untersuchung des Einflusses von Herkunft und Ethnizität auf Arbeitsqualität bzw. Performanz im öffentlichen Sektor während die Dimension zum Geschlecht in diesen Betrachtungen seltener in den Vordergrund rückt.⁴³ Gleichzeitig legen vorhandene Studienergebnisse nahe, dass sich Diversität im öffentlichen Dienst positiv auf Aspekte wie die Innovationsfähigkeit, die organisatorische Leistung und die Vertrauenswürdigkeit von öffentlichen Einrichtungen auswirken kann. Diese Effekte sind dann zu beobachten, wenn Vielfalt bzw. Diversität auf eine Weise gesteuert wird, die die Inklusion fördert. Finden hingegen keine Bemühungen dahingehend statt, dann kann in einer Organisation die durch Vielfalt (seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte) gekennzeichnet ist, die soziale Integration zurückbleiben, mit dem Ergebnis einer schlechteren Kommunikation zwischen Akteurinnen und Akteuren, die Konflikte schürt und Leistung negativ beeinträchtigen kann.^{44,45}

Hemmnisse und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Organisationskultur sowie die damit verbundenen Strukturen und Prozesse

Die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation, die sich auch in deren Strukturen und Prozessen widerspiegelt, kann dazu beitragen, dass eine gläserne Decke besteht und der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit zunehmender Hierarchiestufe abnimmt.⁴⁶ *Unternehmenskulturen bzw. Organisationskulturen sind meist männlich geprägt*, was die renommierte US-amerikanische Soziologin Joan Acker⁴⁷ bereits 1990 in einem der meist zitierten Beiträge in diesem Forschungsbe- reich thematisierte. Diese männliche Prägung ist beispielsweise sichtbar in Stereotypen.

Traditionelle Rollenmuster, die Frauen und Männern zugeschrieben werden, können Teil dieser Stereotype sein und zu Barrieren werden, die Frauen daran hindern, in Führungspositionen zu gelangen.⁴⁸ Zudem kann in Unternehmen beobachtet werden, in denen der Großteil der Belegschaft weiblich ist, die Gehälter bis zu 14,7 Prozent niedriger ausfallen als in Unternehmen mit einer ähnlichen Produktivität, jedoch einer anderen Geschlechterzusammensetzung.⁴⁹ Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass weiblicher Arbeitsleistung eine geringere monetäre Wertschätzung entgegengebracht wird. Übertragen in den Unternehmenskontext kann dies bedeuten, dass die wahrgenommene Wertigkeit von männlich besetzten Führungspositionen eine Barriere für Frauen darstellt, in diese Führungspositionen nachzurücken.

⁴³ Pitts, D. W. (2013): Organizational diversity and public service performance. Public Management and Performance: Research Directions.

⁴⁴ Pitts, D. W. (2006): Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. Working Paper, 06(17).

⁴⁵ Ashikali, T., Groeneveld, S. (2013): Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. Sage Journals, 35(2).

⁴⁶ Eulerich, M., Velte, P., & van Uum, C. (2014): The impact of management board diversity on corporate performance. An empirical analysis for the German two-tier system. Problems and Perspectives in Management, 12(2014), S. 25-39; Wolf, A., Trenkmann, J., & Boos, L. (2017): Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen - Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).

⁴⁷ Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), S. 139-158. doi:10.1177/089124390004002002.

⁴⁸ Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law, S. 7.

⁴⁹ International Labour Organization (2018): Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps: International Labour Office.

Die häufig in der Kultur verankerten Stereotype wirken sich auch strukturell im Unternehmen bzw. in der Organisation aus. Sie finden sich in Werten und Normen, aber auch Strukturen und Prozessen wieder, welche die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation ausmachen.^{50 51} So können sogenannte geschlechterspezifische Substrukturen bestehen, d.h. Prozesse und Strukturen, durch die geschlechterspezifisches Verhalten reproduziert und so die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen aufrechterhalten wird.⁵²

Bereits bei der Personalauswahl kann sich dies diskriminierend auf Frauen auswirken⁵³. So werden der idealen Führungskraft häufig eher männliche Attribute wie bspw. Durchsetzungsvermögen oder Wettbewerbsdenken zugewiesen (siehe hierzu das „think manager, think male“ Phänomen⁵⁴), weshalb Frauen aufgrund entsprechender Auswahlkriterien bei der Besetzung von Führungspositionen oft benachteiligt werden.⁵⁵ Auch ist belegt, dass ein Zusammenhang zwischen Ähnlichkeit und Sympathie besteht, was dazu führt, dass wahrgenommene Ähnlichkeit mit einem Gegenüber zu positiven Bewertungen führen⁵⁶ (die sogenannte „similar-to-me Logik“ (vgl. auch Varma & Stroh 2001)⁵⁷). So kann eine gleichgeschlechtliche Voreingenommenheit bestehen, d.h. Frauen bevorzugen Frauen und Männer bevorzugen Männer.⁵⁸ Darüber hinaus scheinen Männer unbewusst Bewerbende mit besonders männlichen Attributen zu bevorzugen.^{59 60} Sind Auswahlgremien für die Besetzung von Führungspositionen also eher männlich geprägt, kann es dazu führen, dass Frauen unbewusst abgewertet und benachteiligt werden, und sich dadurch bestehende Homogenitätsmuster, Systeme und Strukturen stets reproduzieren (siehe hierzu Erfurt Sandhu, 2014)⁶¹). Dies kann nicht nur Auswirkungen in Stellenbesetzungsprozessen, sondern auch bei der Nachfolge- oder Karriereplanung haben.

Im öffentlichen Dienst lassen sich weitere wichtige Erklärungsmomente für Ungleichheiten in der beruflichen Entwicklung von Frauen und Männern ausmachen, die sich in ähnlicher Weise teils auch in der Privatwirtschaft wiederfinden. Dazu gehören u. a. auch verwaltungsspezifische „Auswahlproze-

⁵⁰ Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law, 7.

⁵¹ Mascarie, F., Moldovan, O. (2015): The Glass Ceiling in the Public Sector: A Case Study regarding Romanian elected and appointed officials. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), S 10-16.

⁵² Sayce, S., & Acker, J. (2012): Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

⁵³ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707-732. doi:10.1080/09585192.2014.934895.

⁵⁴ Schein, V.E. (1973): The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.; Schein, V.E. (1993), 'Think Manager, Think Male,' *Management Development Review*, 6, 24–28.; Schein, V.E. (2007), 'Women in Management: Reflections and Projections,' *Women in Management Review*, 2, 6–18.

⁵⁵ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). Think talent–think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707-732.

⁵⁶ Byrne, D., Griffitt, W., & Stefaniak, D. (1967). Attraction and similarity of personality characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(1), 82–90. <https://doi.org/10.1037/h0021198>

⁵⁷ Varma, A., & Stroh, L.K. (2001): The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management* 40, 309–320.

⁵⁸ Varma, A., & Stroh, L.K. (2001): The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management* 40, 309–320.

⁵⁹ Martin, P. Y. (2001). Mobilizing masculinities!: women's experiences of men at Organization, 8(4), 587-618.

⁶⁰ Deutscher Beamtenschaft Nordrhein-Westfalen (2017): Geschlechtergerechtigkeit im Öffentlichen Dienst in NRW. dbb NRW: Düsseldorf.

⁶¹ Erfurt-Sandhu, P. (2014): Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen. In: Krell, G. & Sieben, B. (Hrsg.): *Betriebliche Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

duren und –kriterien, eine spezifische Organisationskultur sowie vor allem die hierarchische Organisation der Laufbahnen und Karrieren, die einen Aufstieg in höhere Positionen von Faktoren wie Dienstalalter, Lebensalter und Zeitpunkt der letzten Beförderung abhängig machen.⁶² Das *Aufstiegs- bzw. Beförderungssystem im öffentlichen Dienst* bevorzugt demnach solche Beschäftigten, die eine möglichst ununterbrochene Erwerbsbiografie vorweisen können. Die damit einhergehenden Anforderungen können häufig von weiblichen Beschäftigten (noch) nicht im gleichen Maße wie von männlichen Beschäftigten erfüllt werden. Bei gleicher Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerbern auf eine Stelle kann zudem bspw. das Dienstalalter einen entscheidenden Einfluss (ob direkt oder indirekt) auf die Auswahlentscheidung haben. In diesem Zusammenhang kann noch immer festgestellt werden, dass Frauen häufiger ein geringeres Dienstalalter vorweisen können, da sie sich im größeren Maße familiären Pflichten widmen und in diesem Zuge ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen bzw. im Umfang reduzieren.

In der Privatwirtschaft lassen sich ähnliche Zusammenhänge beobachten. Sind Karrierewege vertikal und starr ausgerichtet und sind Unterbrechungen oder Abweichungen nicht vorgesehen, dann hat dies für Frauen meist negativere Auswirkungen als für Männer.⁶³ Denn obwohl das klassische Rollenmodell ganz langsam durchbrochen wird, verbringen Frauen nach wie vor mehr Zeit mit unbezahlter Sorgearbeit als Männer (52,4 Prozent mehr), nehmen häufiger und länger Elternzeit und arbeiten öfter in Teilzeit.⁶⁴ Darüber hinaus kann sich die Doppelbelastung von Erwerbstätigkeit und Familie auch bei einer ausbleibenden Reduzierung der Arbeitszeit negativ auf die Karriereentwicklung niederschlagen. Diese Doppelbelastung, die Frauen im größeren Umfang tragen, kann ein entscheidender Beweggrund dafür sein, dass Frauen sich gegen eine Bewerbung auf eine höhere Position entscheiden. An dieser Stelle offenbart sich die Ungleichheit von weiblichen und männlichen Karriereverläufen also nicht erst im Prozess, sondern schon vor der Bewerbung auf ein Amt.

Eine weitere Besonderheit im öffentlichen Dienst ist die Erfordernis zur Qualifikation für eine Laufbahn. Um sich bspw. für einen Aufstieg zu qualifizieren, bedarf es einer teils jahrlangen Laufbahnausbildung, deren Teilnahme sich selbst für Vollzeitbeschäftigte als schwierig gestalten kann – für Teilzeitbeschäftigte bzw. Beschäftigte mit Familienpflichten stellen sich überdies weitere signifikante organisatorische wie finanzielle Hürden.⁶⁵

Die in Unternehmen und dem öffentlichen Dienst vorgefundene strukturelle Benachteiligung aufgrund entsprechender Kriterien und Prozesse kann zudem nicht nur in Bezug auf die Personalauswahl, sondern auch in Bezug auf die *Leistungsbeurteilung* von Frauen bestehen. Die häufig bestehende Präsenzkultur in Unternehmen und Organisationen, die die physische Anwesenheit von Mitarbeitenden mit Engagement und Einsatz gleichsetzt, erschwert es besonders Frauen, die im Vergleich zu Männern häufiger in Teilzeit arbeiten oder flexible Arbeitszeit- und -platzregelungen in Anspruch nehmen, als potentielle Führungskraft wahrgenommen zu werden.^{66,67} Zudem haben Untersuchungen gezeigt, dass Männer, trotz gleicher Leistungsniveaus, von Männern als auch von

⁶² Scheffelt, E. (2007): *Egalitäre Beschäftigungspolitik im öffentlichen Dienst? Eine vergleichende Analyse der Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland und den Niederlanden*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

⁶³ Liff, S., and Ward, K. (2001), 'Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions,' *Gender, Work & Organization*, 8, 19–36.

⁶⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019). *Gender Care Gap - ein Indikator für die Gleichstellung*: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gender-care-gap/indikator-fuer-die-gleichstellung/gender-care-gap--ein-indikator-fuer-die-gleichstellung/137294>; Frey, R. (2014). *Gleichstellung als Führungsaufgabe. Eine Kurzexper-tise für das Programm Rückenwind*. Hrsg. v.d. Agentur für Gleichstellung im ESF.Berlin.

⁶⁵ ebd.

⁶⁶ Henn, Monika (2009): *Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung; Frey, R. (2014). *Gleichstellung als Führungsaufgabe. Eine Kurzexper-tise für das Programm Rückenwind*. Hrsg. v.d. Agentur für Gleichstellung im ESF.Berlin.

⁶⁷ Deutscher Beamtenbund Nordrhein-Westfalen (2017): *Geschlechtergerechtigkeit im Öffentlichen Dienst in NRW*. dbb NRW: Düsseldorf.

Frauen häufig besser bewertet werden.⁶⁸ Da Leistungsbeurteilungen wesentlich für die Karriereentwicklung sind, ist die Definition von Leistungskriterien, die Zusammensetzung der Beurteilendengremien, sowie der Prozess der Leistungsbeurteilung sehr bedeutsam, und kann weitreichende Folgen für weibliche Karrieren im Unternehmen bzw. in der Organisation haben.

Ein weiterer entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Karriere ist ein gutes *Netzwerk*.⁶⁹ Auch hier sind häufig geschlechterspezifische Unterschiede zu erkennen. Studien zeigen, dass Männer häufig besser Kontakte in Netzwerken knüpfen und auch strategisch nutzen können als Frauen. Darüber hinaus kommt es durchaus vor, dass Frauen absichtlich von Netzwerken oder Veranstaltungen ausgeschlossen werden, was ihnen die Möglichkeit verwehrt, wichtige Beziehungen für ihre Karriere aufzubauen.⁷⁰

Übergreifend finden sich die oben ausgeführten Aspekte in den von Kantola (2008)⁷¹ identifizierten, basierend auf Joan Acker (1990)⁷², vier Dimensionen geschlechterspezifischer Prozesse wieder, anhand derer eine männliche oder weibliche Prägung von Unternehmenskultur (in Teilen übertragbar auf die Organisationskultur im öffentlichen Dienst) beschrieben und stets reproduziert werden kann:

- *Geschlechterspezifische Arbeitsteilung* – inwieweit gängige Praktiken für die Arbeitsteilung in der Organisation geschlechtsspezifisch gestaltet werden: Beispielsweise wird es häufig eher Frauen zugeschrieben, für eine gute Atmosphäre zu sorgen und soziale Zusammenkünfte zu organisieren und so Aktivitäten zu fokussieren, die nicht primär karrierefördernd sind.
- *Geschlechterspezifische Interaktion und Kommunikation* – inwieweit Geschlechterrollen in Mustern der Interaktion und Kommunikation zwischen den Geschlechtern manifestiert sind: Beispielsweise werden interne Netzwerke und der Austausch impliziten Wissens oft unter männlichen Organisationsmitgliedern besonders gepflegt. Darüber hinaus werden Arbeitsergebnisse und deren Erfolg von Männern und Frauen oft unterschiedlich beurteilt.
- *Geschlechterspezifische Symbole* – Symbole, Bilder und Vorstellungen, die Unterschiede zwischen Männern und Frauen anzeigen und vermitteln: Beispiele hierfür sind männliche Vorbilder durch ihre Schlüsselpositionen, oder Netzwerke, denen überwiegend Männer angehören.
- *Geschlechterspezifische Interpretation der Stellung in der Organisation* – inwieweit Frauen und Männer ihre Position im Unternehmen sowie ihre Karrierechancen wahrnehmen: So nehmen Frauen in männlich geprägten Unternehmenskulturen es beispielsweise als ihre eigene Wahl wahr, warum sie ihre aktuelle Position innehaben und akzeptieren ihre Stellung im Unternehmen, während Männer ihre Position in der Hierarchie in der Regel auf ihren eigenen Erfolg zurückführen.

⁶⁸ Bauer, C. C., & Balthes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47(9-10), 465-476.

⁶⁹ DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), S. 307-324.

⁷⁰ Williams, C.L., Muller, C. and Kilanski, K. (2012), "Gendered organizations in the new economy", *Gender & Society*, 26(4), 549-573, doi: 10.1177/0891243212445466; Morgan, L.A. and Martin, K.A. (2006), "Taking women professionals out of the office", *The Case of omen in Sales Gender & Society*, 20(1), S. 108-128; Liff, S., and Ward, K. (2001), 'Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions,' *Gender, Work & Organization*, 8, 19–36.

⁷¹ Kantola, J. (2008): Why do all the women disappear? Gendering processes in a political science department. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 202-225. doi:10.1111/j.1468-0432.2007.00376.x.

⁷² Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. doi:10.1177/089124390004002002.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass sich Unternehmen bzw. Organisationen nicht nur mit den explizit geregelten Prozessen als Teilaspekt ihrer Kultur auseinandersetzen müssen, um kulturell und strukturell bedingte Barrieren abzubauen⁷³, sondern dass auch nicht explizit geregelte Aspekte der Kultur, wie z.B. verinnerlichte, stereotypische Rollenbilder von Männern und Frauen hierbei eine Rolle spielen. So postulieren Ibarra, Ely und Kolb (2013)⁷⁴, dass Unternehmen Frauen nur dann wirklich effektiv in ihrer Führungsrolle stärken, wenn Prozesse, Praktiken, und Richtlinien so angepasst werden, dass die bestehende Diskrepanz zwischen dem vorherrschenden Frauenbild und den Qualitäten und Kompetenzen, die einer Führungskraft zugeschrieben werden, aufgelöst wird.

Der Einfluss der Organisationskultur auf die Durchsetzung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen bestätigte sich auch in Studien, die den öffentlichen Dienst als Untersuchungsgegenstand in den Fokus rückten. Demnach ist es ein Zusammenspiel aus einerseits einer Organisationskultur, die geschlechtsspezifische Vielfalt und Inklusion bis auf den Führungsebenen fördert sowie andererseits formalen Programmen, die auf die Karriereentwicklung von Frauen einzahlen, das letztlich nachhaltig zur Gleichstellung beider Geschlechter im öffentlichen Dienst beitragen kann. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Rolle von Führungskräften bei der Veränderung der Organisationskultur hervorgehoben. Im öffentlichen Dienst, der traditionell durch hierarchisch-bürokratische Strukturen gekennzeichnet ist, tragen diese eine besondere Verantwortung Themen und Maßnahmen, die der Förderung der Gleichstellung dienen, in die Organisation zu tragen und unangemessene Verhaltensweisen herauszufordern bzw. zu unterbinden.^{75,76}

Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur prägt also, wer in einer Führungsrolle akzeptiert wird, und wer nicht.⁷⁷ Darüber hinaus beeinflusst sie auch, inwiefern Frauen überhaupt als Nachfolge für eine Führungsposition in Betracht gezogen werden: Eine Unternehmens- bzw. Organisationskultur, die Diversität begünstigt führt auch dazu, dass Frauen eher für Führungspositionen nominiert werden.⁷⁸ Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur und damit einhergehende Strukturen sind somit eine wichtige Stellschraube, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu erleichtern.⁷⁹

Im Sinne des sog. Gender Mainstreamings sollte Gleichstellung in allen Handlungsfeldern, im Rahmen aller Planungs- und Entscheidungsprozesse sowie auch bei der Umsetzung von Maßnahmen berücksichtigt und angestrebt werden.⁸⁰ Hierbei wird ein Lernprozess in Organisationen angestrebt, um langfristig Strukturen zu verändern. Dem Ansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass bestehende

⁷³ Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015). Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law, 7.

⁷⁴ Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). Women rising: The unseen barriers. Harvard Business Review (September 2013).

⁷⁵ EY (2017): Think governments are achieving gender diversity in the workforce? Think again. How five disconnects are holding back gender parity. EYGM Publishing.

⁷⁶ Nelen, S. & Hondeghem, A. (2000): Equality Oriented Personnel Policy in the Public Sector. International Institute of Administrative Sciences. IOS Press: Amsterdam.

⁷⁷ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). The International Journal of Human Resource Management, 26(6), 707-732. doi:10.1080/09585192.2014.934895. Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. International Journal of Business Communication, 52(4), 452-478. doi:10.1177/2329488415598429.

⁷⁸ Virick, M., & Greer, C. R. (2012): Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. Human Resource Management, 51(4), S. 575-600. doi:10.1002/hrm.21487.

⁷⁹ Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden.

⁸⁰ Pimminger (2012): Einführung in die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Agentur für Gleichstellung: Berlin

Geschlechterrollen und damit zusammenhängende Prägungen dafür sorgen, dass keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit bestehen kann, weshalb Unterschiede identifiziert und entsprechend adressiert werden sollten, um Benachteiligungen abzubauen und entgegenzuwirken.⁸¹

Laut Genz & Schraudner (2005)⁸² ist es wichtig, dass Unternehmen mit einer umfassenden Analyse ihrer Kultur und ihrer Strukturen beginnen, um Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils passgenau identifizieren zu können. In diesem Zusammenhang bietet sich die Identifizierung und Implementierung geeigneter Kennzahlen im Rahmen eines gleichstellungsorientierten Personalcontrollings an, um Benachteiligungen aufzudecken. Einzelmaßnahmen wie beispielsweise Mentoring, Weiterbildungen, oder Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf reichen nicht aus.⁸³ An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass Maßnahmen, die auf die Verbesserung der Vereinbarkeit abzielen, die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern noch verstärken können. Es gilt, Lösungen für die zugrundeliegenden Herausforderungen zu schaffen, beispielsweise (erwartete) lange Arbeitszeiten zu verkürzen, um beiden Geschlechtern die Vereinbarkeit zu erleichtern.⁸⁴ Wichtig ist, darüber hinaus die unternehmenskulturellen Werte zu adressieren. Die Entwicklung einer Offenheit bei allen Unternehmensmitgliedern, mit traditionellen Rollenmustern und der Zuschreibung stereotypischer männlicher und weiblicher Kompetenzen zu brechen, um die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen⁸⁵, ist als Teil dieser Werte zu betrachten. So kann eine Kultur geschaffen werden, in der durch gleiche Wertschätzung aller Beschäftigten langfristig Verhaltensänderungen bewirkt werden.⁸⁶

Die Entwicklung hin zu einer intern fokussierten (d. h. mit besonderem Fokus auf Mitarbeitende, sowie interne Prozesse und Systeme), konsens-orientierten und informellen Kultur ist hierbei zentral.⁸⁷ Pless und Maak (2004)⁸⁸ plädieren für eine Kultur der Inklusion und definieren folgende Kompetenzen, die die Kultur beinhalten sollte, um *Diversität im Unternehmen als Erfolgsfaktor zu nutzen*:

- Respekt und Anerkennung anderer
- Wertschätzung verschiedener Stimmen im Unternehmen
- Ermutigung einer offenen und ehrlichen Kommunikation
- Kultivierung von partizipativen Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Integrität
- Kooperativer Führungsstil

⁸¹ Mucke, M., Hees, M., & Bauer, S. (2018). Gender Mainstreaming—Eine Strategie zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere? *Familie—Beruf—Karriere*, 229-257: Springer.

⁸² Genz, K., & Schraudner, M. (2015): Mehrwert durch den Einbezug der Genderkategorie. Wie die Kenntnis der Unternehmenskultur den Anteil von Frauen in Führungspositionen steigert. In Gephart, H. & Kosuch, R. (Hrsg.): *Genderwissen - Gendernutzen für die Praxis der Sozialen Arbeit*, Vol. 21, S. 17. Essen: Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW.

⁸³ Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012): *Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden*.

⁸⁴ Ely, R.J. & Padavic, I. (2020): What's really holding women back?. *Harvard Business Review* (March-April 2020).

⁸⁵ Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law, S. 7; Wolf, A., Trenkmann, J., & Boos, L. (2017): Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen – Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).

⁸⁶ Köppel, P. (2011): *Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*.

⁸⁷ Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), S. 1009-1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0.

⁸⁸ Pless, N., & Maak, T. (2004): Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), S. 129-147. doi:10.1007/s10551-004-9465-8.

Insgesamt geht es bei einer *inklusiven Unternehmenskultur* darum, dass sich alle Mitarbeitenden gleichermaßen mit ihrer Einzigartigkeit einbringen und zugehörig fühlen können.⁸⁹

Konkrete Maßnahmen für die Änderung unternehmenskultureller und struktureller Rahmenbedingungen und die Vermeidung von Karrierebrüchen von Frauen, die einen Aufstieg in Führungspositionen ermöglichen, sind laut Kaiser et al. (2012)⁹⁰ beispielsweise:

- **Gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung von Führungsteams:** Die Unternehmensleitung sollte ganz klar die Zielsetzung verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, und Maßnahmen von dieser Ebene aus zu initiieren und zu steuern. Diese Priorität kann z.B. durch eine organisationale Verankerung über eine Gender-Diversity-Stelle sichtbar gemacht werden und durch eine klare Positionierung von weiblichen Rollenvorbildern in Führungspositionen auf allen Ebenen verstärkt werden, denn vor allem aufgrund der oft fest in der Unternehmenskultur verankerten männlichen und weiblichen Rollenbilder ist es schwierig, Änderungen im Hinblick auf eine größere geschlechtliche Diversität in den höheren Führungsebenen zu erreichen. Nur diese kann jedoch langfristig zu einer gleichen Wertschätzung und Anerkennung männlich bzw. weiblich geprägter Kompetenzen führen.
- **Gleiche Wertschätzung und Anerkennung männlich bzw. weiblich geprägter, stereotypischer Kompetenzen:** Dies kann z. B. durch eine Talentdefinition unterstützt werden, die sowohl feminine als auch maskuline Eigenschaften aufweist⁹¹ oder eine Sensibilisierung durch Diversity Trainings für alle Führungskräfte. Nachteilig ist bei verbindlichen Trainings, dass häufig eine Absicht der Verhaltenskontrolle wahrgenommen wird, wodurch kontraproduktive Wirkungen entstehen können. Neben den Trainings sind daher weitere Maßnahmen erforderlich, die z. B. zu einer Erhöhung der Kontakte zu Frauen und Minderheiten führen und das Bewusstsein für die soziale Erwünschtheit gleicher Wertschätzung erhöhen.⁹²
- **Transparenz der Stellenbesetzungsprozesse:** Anforderungen und Auswahlkriterien sollten transparent und genderneutral kommuniziert werden und der subjektive Interpretationsspielraum der gefragten Kompetenzen, wie sie sich äußern, und inwiefern sie vorhanden sind, sollte eingeschränkt werden. Darüber hinaus ist eine Strukturierung der Auswahlprozesse notwendig, denn gerade in den oberen Führungspositionen ist der Formalisierungsgrad dieser Prozesse sehr gering. Diese Maßnahmen könnten einen wesentlichen Beitrag leisten damit die „similar-to-me Logik“ (vgl. auch Varma & Stroh 2001)⁹³ in der Personalauswahl nicht greifen kann.
- **Lebensphasenorientiertes Personalmanagement,** welches auch den durch außerberufliche Anforderungen wie beispielsweise durch Fürsorge- oder Pflegezeiten verursachten Herausforderungen gerecht wird: So können z. B. Kriterien, die für den Aufstieg in Unternehmen oder für die Aufnahme in ein Talentförderungsprogramm herangezogen werden, wie beispielsweise Alter, Unterbrechungsfreiheit der bisherigen Karriere oder grundsätzliche Verfügbarkeit, hinterfragt und

⁸⁹ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1262-1289. doi:10.1177/0149206310385943.

⁹⁰ Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden.

⁹¹ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), S. 707-732. doi:10.1080/09585192.2014.934895.

⁹² Dobbin, F., & Kalev, A. (2016): Spotlight on building a diverse organisations. Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review* (July-August 2016).

⁹³ Varma, A., & Stroh, L.K. (2001): The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management* 40, S. 309–320.

so verändert werden, dass allen Mitarbeitenden berufliche Entwicklung und Aufstieg ermöglicht werden, so dass Karrieren im Einklang mit den jeweiligen persönlichen Lebenssituationen stehen können. Dies hat auch Auswirkungen auf die Personalentwicklungsmaßnahmen, die oft nicht langfristig angelegt sind und lebenszeitlich auf eine bestimmte, eher kurze Phase fokussiert sind (siehe hierzu auch die Ausführungen zum Talent Management bei Festing et al. (2015)⁹⁴).

Kaiser et al. (2012)⁹⁵ empfehlen verschiedene Maßnahmenpakete abhängig vom aktuellen Status quo der Unternehmenskultur und -struktur, die über die hier genannten Beispiele hinausgehen.

Um einen kulturellen und strukturellen Wandel anzustoßen, kommt den Führungskräften insbesondere der oberen Managementebenen sowie den Vorständen in ihrer *Vorbildfunktion* hinsichtlich der Wertschätzung und Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen eine große Bedeutung zu.⁹⁶ Der sogenannte „Trickle Down Effekt“ kann erzielt werden, in dem man Frauen gezielt in den oberen Führungsebenen einsetzt. Durch die Signalwirkung und die Vorbildfunktion kann eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auch in den Führungsebenen darunter beobachtet werden. So wurde festgestellt, dass ein Frauenanteil von 10 Prozent im Vorstand im Folgejahr zu einer Steigerung von 38 Prozent des Frauenanteils auf den oberen Managementebenen führte. Unternehmen sollten demnach gleich mehrere Frauen in Vorstände berufen, um den „Trickle Down Effekt“ zu beschleunigen. Zudem müssen sie Widerständen aktiv entgegenwirken.⁹⁷

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass dem Thema Unternehmens- bzw. Organisationskultur und damit einhergehend die strukturellen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Geschlechterdiversität in Führungspositionen zukommt. Die unterschiedlichen empirischen Studien und konzeptionellen Überlegungen haben gezeigt, dass neben Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem eine Kultur, die sich von klassischen Geschlechterrollen distanziert und sich durch Wertschätzung, Kooperation und Partizipation auszeichnet, dazu beitragen kann, dass sich der Frauenanteil auch in den oberen Führungspositionen erhöht, und somit auch der wirtschaftliche Nutzen zum Tragen kommt bzw. dem gesetzlichen Auftrag nachgekommen werden kann. Die obere Managementebene spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle im Sinne einer Vorbildfunktion, aber auch als Akteur in der Gestaltung von Strukturen und Prozessen.

Rechtlicher Rahmen für Geschlechterdiversität in Führungspositionen

In rechtlicher Hinsicht ist das Thema Geschlechterdiversität in Führungspositionen vor dem Hintergrund des grundgesetzlichen Auftrags an den Gesetzgeber nicht nur zur rechtlichen Gleichstellung der Geschlechter, sondern zur Förderung der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und Hinwirkung auf die Beseitigung bestehender Nachteile (Artikel 3 Abs. 2 GG), zu sehen. Die Gleichstellung von Mann und Frau ist zudem – wenn auch ohne ein dem Artikel 3 Abs. 2 S. 2 GG vergleichbares ausdrückliches Fördergebot – in Artikel 21 und 23 der Grundrechtecharta sowie bezüglich des Gebots der Entgeltgleichheit in Artikel 157 AEUV verankert. Sowohl für den öffentlichen Dienst als auch für die Privatwirtschaft ist das Verbot der Diskriminierung wegen des Geschlechts zudem im AGG geregelt, das u.a. für den beruflichen Aufstieg gilt. Schon

⁹⁴ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), S. 707-732. doi:10.1080/09585192.2014.934895.

⁹⁵ Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden.

⁹⁶ Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law, S. 7.

⁹⁷ Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), S. 931-945. doi:10.1002/hrm.21907.

ungeachtet der mit dem FÜPoG eingeführten Regelungen hatten Unternehmen sowie Dienststellen somit die Auswahlentscheidungen für Führungspositionen diskriminierungsfrei zu treffen.

Flankiert wurden diese Vorgaben auch durch Fördergebote im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht sowie im öffentlichen Dienst durch das BGleG in der damaligen Fassung. Auch das Gremienbesetzungsgesetz in der damaligen Fassung sah bereits bestimmte Besetzungsprozesse für Gremien des Bundes vor, die zu mehr Teilhabe von Frauen führen sollten. All diese Vorgaben führten jedoch faktisch nicht zu einer gleichen Teilhabe von Frauen an Führungspositionen im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft. Erschwerend heben sich insoweit möglicherweise gerade im öffentlichen Dienst bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Beförderungsbzw. Besetzungsentscheidungen ausgewirkt. Hierzu gehören die im Ausgangspunkt durch Artikel 33 Abs. 2 GG vorgegebenen Vorgaben für die Bestenauslese und die vor diesem Hintergrund geschaffenen Regelungen für die dienstliche Beurteilung sowie die z.T. funktionsgebundene Gremienbesetzung, die dazu führt, dass überwiegend männlich besetzte Führungsstellen sich in der Besetzung der Gremien perpetuieren.

3.2. Auswirkungen von Quoten auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen

Quoten sind in der Politik häufiger zu finden als in der Wirtschaft und weitaus mehr wissenschaftliche Studien beschäftigen sich mit der Effektivität von Quoten in der politischen Landschaft als im Unternehmenskontext. Auch wenn Quoten in der Politik im Hinblick auf eine Erhöhung des Frauenanteils durchaus Wirkung zeigen, ergibt sich hieraus nicht eindeutig ein „spill-over“ in die Wirtschaft; mehr Frauen in der Politik wirken nicht genug als Vorbild, um auch Frauen in der Wirtschaft vermehrt in Führungspositionen zu bringen.⁹⁸

Norwegen gilt als Vorreiter bezüglich gesetzlicher Quotenregelungen zur Förderung von Geschlechterdiversität in Führungspositionen. Bereits 2003 wurde das Gesetz, welches eine Geschlechterquote von 40 Prozent im Aufsichtsrat vorsieht, verabschiedet. Das Gesetz ist für eine Vielzahl von verschiedenen Unternehmen gültig, und das Spektrum reicht z. B. von börsennotierten über genossenschaftliche bis hin zu staatlichen Organisationen.⁹⁹ Im Januar 2008 hatten einige Unternehmen die Quote noch nicht erreicht. Nach Androhung der norwegischen Regierung, bei Nichterfüllung der Quote betroffene Unternehmen aufzulösen (Storvik & Teigen, 2010), wurde bis Mitte 2008 die Quote von allen betroffenen Unternehmen erfüllt.¹⁰⁰ Hier ist allerdings kritisch anzumerken, dass in der Zeit von 2003 bis 2008 viele Unternehmen ihre Unternehmensform geändert haben, um nicht unter das Gesetz zu fallen und somit die Quote umgehen zu können.¹⁰¹

In Spanien wurde im Jahr 2007 ein Gesetz zur Geschlechterquote in unternehmerischen Verwaltungsräten verabschiedet¹⁰², welches allerdings keine Sanktionen vorsieht.¹⁰³ Island, Frankreich,

⁹⁸ Pande, R., & Ford, D. (2012): Gender quotas and female leadership. World Development Report Background Papers.

⁹⁹ Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. WSI-Mitteilungen, Jahrgang 68(1), S. 35-42. doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35.

¹⁰⁰ Pande, R., & Ford, D. (2012): Gender quotas and female leadership. World Development Report Background Papers.

¹⁰¹ Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S. & Ileras-Muney, A. (2014). Breaking the Glass-ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Discussion paper No. 8266

¹⁰² Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. WSI-Mitteilungen, Jahrgang 68(1), S. 35-42. Doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35.

¹⁰³ Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW-Wochenbericht, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1; Pande, R., & Ford, D. (2012): Gender quotas and female leadership. World Development Report Background Papers.

Belgien, die Niederlande und Italien, später auch Portugal, Österreich und Deutschland¹⁰⁴ folgten mit ähnlichen Quotenregelungen¹⁰⁵. Sanktionen, wie z. B. finanzielle Strafen sind allerdings nur in Frankreich, Italien, und Belgien vorgesehen. Moderate Sanktionen wie beispielsweise Abmahnungen oder der sogenannte „leere Stuhl“ kommen in Deutschland, Österreich und Portugal zum Tragen.¹⁰⁶

Andere europäische Länder führten alternative Regelungen zur gesetzlichen Quote ein. Beispielsweise setzt Dänemark seit 2015 auf die Formulierung von konkreten und realistischen Zielen, wenn die geschlechtliche Zusammensetzung der Top-Gremien nicht ausgewogen ist. In den betroffenen Unternehmen können Sanktionen greifen, wenn sie sich keine Ziele setzen oder kein Reporting vornehmen.¹⁰⁷ In Finnland wurde im Jahr 2006 der Corporate Governance Kodex um die Regelung ergänzt, dass in Leitungs- und Kontrollgremien von Unternehmen sowohl Männer als auch Frauen vertreten sein müssen. Bei Nichteinhaltung dieser Regelung gilt es, dies zu begründen („comply or explain“).¹⁰⁸

Am Beispiel von Österreich konnte gezeigt werden, dass bereits die reine „Androhung“ einer gesetzlichen Regelung zum Frauenanteil in Aufsichtsräten dazu geführt hat, dass Unternehmen erste Maßnahmen ergriffen haben, um den freiwilligen Regelungen bezüglich der Geschlechterquote des Corporate Governance Kodex zu entsprechen.¹⁰⁹ Nichtsdestotrotz wurde im Jahr 2018 auch in Österreich eine gesetzliche Quote zum Frauenanteil in Aufsichtsräten eingeführt,¹¹⁰ um die notwendige Verbindlichkeit und volle Wirkungsentfaltung der Quote zu ermöglichen.

Bei näherer Betrachtung der Quotenregelungen in verschiedenen Ländern kann festgestellt werden, dass die Ausgestaltung der jeweiligen Quoten sehr heterogen ist. Unterschiede sind vor allem hinsichtlich des Geltungsbereichs zu erkennen; Kriterien für den Geltungsbereich beziehen sich darauf, ob Unternehmen börsennotiert und/oder mitbestimmt sind, auf die Höhe des Umsatzes, des Vermögens, der Aktiva, sowie auf die Mitarbeitendenzahl, die Unternehmensform oder auf eine Kombination verschiedener dieser Kriterien. Der Wirkungskreis ist hierdurch in den einzelnen Ländern unterschiedlich. Darüber hinaus ist die Nichteinhaltung von Quoten teilweise mit keinerlei Sanktionen verbunden (z. B. Spanien), teils mit nur moderaten Sanktionen wie vorübergehende Mandate (Portugal), leere Stühle (z. B. Deutschland und Österreich) oder mit der Aussetzung der Zahlung von Sitzungsgeldern und Leistungen (Belgien und Frankreich) sowie in manchen Ländern auch mit starken Sanktionen wie Geldstrafen (Italien), Zwangsaufösungen von Unternehmen (Norwegen) oder einer Ablehnung der Registrierung des Gremiums (Norwegen).¹¹¹ An dieser Stelle muss kritisch hinterfragt werden, inwiefern sich die Auswirkungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen in denjenigen Ländern, die zwar gesetzlich verankerte Quoten aber keine

¹⁰⁴ Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW-Wochenbericht, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1; Jourova, V. (2016): Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. Justice and Consumers.

¹⁰⁵ Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. WSI-Mitteilungen, Jahrgang 68(1), S. 35-42. doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35.

¹⁰⁶ Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW-Wochenbericht, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1.

¹⁰⁷ Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. WSI-Mitteilungen, Jahrgang 68(1), S. 35-42. doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35; Jourova, V. (2016): Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. Justice and Consumers.

¹⁰⁸ Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. WSI-Mitteilungen, Jahrgang 68(1), S. 35-42. doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35.

¹⁰⁹ Mensi-Klarbach, H., Leixnering, S., & Schiffinger, M. (2019): The carrot or the stick: Self-regulation for gender-diverse boards via codes of good governance. Journal of Business Ethics. doi:10.1007/s10551-019-04336-z.

¹¹⁰ Jourova, V. (2016): Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. Justice and Consumers.

¹¹¹ Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW-Wochenbericht, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1.

Sanktionen definiert haben, von denjenigen, die lediglich entsprechende Regelungen im Corporate Governance Kodex integriert haben, unterscheiden.

Es ist zu beobachten, dass in Ländern mit Geschlechterquote, insbesondere gesetzlicher Natur, Frauenanteile in Spitzengremien der Privatwirtschaft schneller steigen (vgl. Abbildung 8). Insbesondere ist dies für gesetzliche Regelungen mit harten Sanktionen der Fall.¹¹² Für eine detaillierte Übersicht der Quotenregelungen in den jeweiligen Ländern verweisen wir auf die Publikation von Arndt und Wrohlich (2019, S. 695).

Insgesamt ist anhand eines internationalen Vergleichs festzuhalten, dass in Ländern mit einer gesetzlich verankerten Quote ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen ist, als in den Ländern, die auf eine freiwillige Verpflichtung setzen. Insbesondere die Androhung bzw. der tatsächliche Einsatz von Sanktionen, wie z. B. die Auflösung des Unternehmens oder Strafzahlungen, erzielt konkrete Wirkungen. Deutschland bildet hinsichtlich des Ambitionsgrades der gesetzlichen Quotenregelung allerdings das Schlusslicht.¹¹³

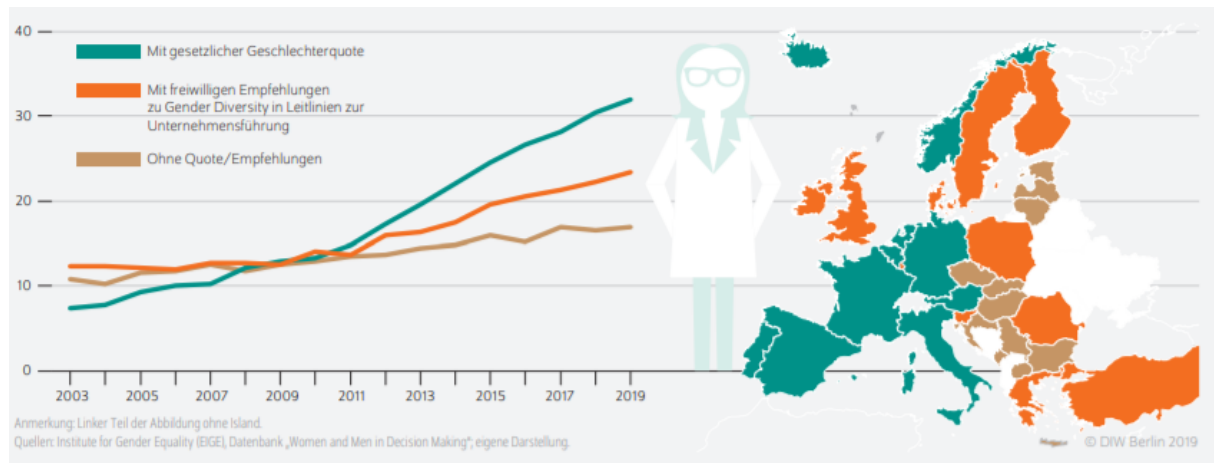


Abbildung 6: Frauenanteile in Spitzengremien der Privatwirtschaft

Quelle: Arndt & Wrohlich (2019), S. 691.

Bereits im Jahr 2008 hatten mehr als fünfzig Länder weltweit Quotenregelungen zur Wahl bzw. zur Besetzung von politischen Ämtern durch Frauen in der Politik. Sowohl hinsichtlich der Art bzw. des Wirkungskreises der Regelungen wie auch hinsichtlich der Regierungsform und regionalen Verteilung der betroffenen Länder ergaben sich bzw. ergeben sich weiterhin größere Unterschiede. Vor diesem Hintergrund lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen zu eindeutigen Zusammenhängen zwischen der Einführung von Quotenregelungen und landes- bzw. regimespezifischen Merkmalen ziehen. Feststellbar ist jedoch, dass Quoten, insbesondere seit den 1990er Jahren zunehmend als Instrument zur Förderung einer ausgeglicheneren Repräsentation von Frauen in politischen Ämtern dienen. Die Wirkung von Quoten auf die tatsächlichen Teilhabechancen von Frauen bzw. auf die politische Diskussion und Politikgestaltung stand seither im Fokus zahlreicher Studien.

¹¹² Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW-Wochenbericht, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1.

¹¹³ Karl, A.-L., Schwidder, S. & Weckes, M. (2020). Ambition oder Symbolpolitik. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Mitbestimmungsreport Nr. 59, 05.2020. Düsseldorf: I.M.U.

So stellten Tripp und Kang (2007) in ihrer Studie zum globalen Einfluss von Quoten in der Legislative heraus, dass die Einführung von Quoten dazu beigetragen hat, die durch wirtschaftliche Unterentwicklung, kulturelle Einflüsse und sogar Wahlsysteme verursachten Einschränkungen hinsichtlich einer gleichberechtigten Vertretung von Frauen im politischen Kontext zu überwinden. Die Autorinnen gehen sogar noch weiter und konstatieren, dass die Faktoren „Einführung von Quotenregelungen“ sowie „Art der Wahlsysteme“, die größte Erklärungskraft dafür bieten, dass Frauen in politischen Ämtern stärker repräsentiert sind.¹¹⁴

Weitere Untersuchungen legen zudem nahe, dass Quotenregelungen nicht nur positive Effekte im Sinne der Gleichstellungsförderungen erzielen, sondern auch, dass eine damit einhergehende größere Repräsentation von Frauen in politischen Ämtern die Politikgestaltung beeinflusst. Zum Beispiel weisen die Studienergebnisse von Siwss, Fallon und Burgos (2012) darauf hin, dass Entwicklungsländer in denen Quotenregelungen gelten, im Bereich der Gesundheitsversorgung von Kindern bessere Ergebnisse erzielen, mehr Ausgaben für soziale Wohlfahrtsprojekte tätigen und Frauenrechte stärken.¹¹⁵ Darüber hinaus weist die monatliche Auswertung der Interparlamentarischen Union (IPU) zur Höhe der Frauenanteile in Parlamenten aus, dass mit wenigen Ausnahmen, solche Staaten, denen es gelungen ist, mehr als 30 Prozent Frauen in das Parlament zu wählen, eine Art Quotensystem adaptiert haben.¹¹⁶

3.3. Entwicklung der öffentlichen Diskussion zu Geschlechterdiversität in Führungspositionen in Deutschland bis 2015

Der Ruf nach einer gesetzlichen Regelung zur Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen wurde seitens der Politik und der Wissenschaft in Deutschland bereits Jahre vor der Verabschiedung des FÜPoG laut,¹¹⁷ denn auch in Deutschland zeigte die freiwillige Regelung bzw. Die Empfehlung im Corporate Governance Kodex keine große Wirkung: Ende 2014 gab es in 80 Prozent der deutschen Unternehmen kein weibliches Vorstandsmitglied, 95 Prozent aller Vorstandspositionen wurden von Männern besetzt und kein weibliches Vorstandsmitglied hatte den Vorsitz inne. Darüber hinaus wurden weibliche stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende zu über 70 Prozent nur von der Beschäftigtenseite gestellt.¹¹⁸

Diese Zahlen deuten auch darauf hin, dass nicht nur der Anteil von Frauen in den verschiedenen Gremien eine Rolle spielt, sondern vor allem im Hinblick auf den Vorstandsvorsitz auch die Wertigkeit der Positionen, die sie bekleiden. In vielen Berichten wurde bemängelt und diskutiert, dass Frauen einen zu geringen Einfluss haben.¹¹⁹ Gleichzeitig lehnten viele Unternehmen eine gesetzli-

¹¹⁴ Tripp, A. & Kang, A. (2007): The Global Impact of Quotas: On the Fast Track to Increased Female Legislative Representation. Faculty Publications: Political Science (41), 338-361.

¹¹⁵ Swiss, L., Fallon, K.M. & Burgos, G. (2012): Does Critical Mass Matter? Women's Political Representation and Child Health in Developing Countries. Social Forces, 91 (2), 532-558.

¹¹⁶ Interparlamentarische Union (IPU): Global and regional averages of women in national parliaments. <https://data.ipu.org/women-averages> (02.07.2020).

¹¹⁷ Vgl. z.B. Krell, G. (2011b): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen-Problemanalysen-Lösungen (6. Auflage, S. 403-422). Wiesbaden: Springer-Verlag, S.417.

¹¹⁸ Weckes, M. (2015): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 10.

¹¹⁹ Z.B. AllBright Stiftung (2019a): Die Macht hinter den Kulissen - Warum Aufsichtsräte keine Frauen in die Vorstände bringen. AllBright Bericht, April 2019; AllBright Stiftung (2019b): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung AllBright Bericht, September 2019; FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2016): Stimmungsbarometer II. Berlin: FidAR.

che Quote weiter ab und hielten stattdessen die Möglichkeit einer freiwilligen Verpflichtung oder anderer Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils für besser geeignet.¹²⁰ Die vermeintlichen Gründe, die in Bezug auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen angegeben bzw. diskutiert wurden, waren vielfältig und reichten von der fehlenden Eignung von Frauen für Führungspositionen aufgrund nicht ausreichender Qualifikation oder Erfahrungen, über ein zu geringes Interesse bei Frauen, bis hin zu der Überzeugung, dass weder eine wirtschaftliche Notwendigkeit bestünde Änderungen vorzunehmen, noch dass es überhaupt ein Problem gäbe oder dass die Zeit das schon regeln werde.¹²¹

Diese Diskussion um die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen intensivierte sich nach der Ankündigung eines möglichen Gesetzes im Koalitionsvertrag von 2009.¹²² Sie wurde zwar kontrovers geführt, verschaffte dem Thema allerdings in der Gesellschaft auch eine große Aufmerksamkeit. Dies mag ausschlaggebend dafür gewesen sein, dass Unternehmen bereits vor Einführung des Gesetzes Maßnahmen ergriffen haben, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Beispielsweise hat die deutsche Telekom bereits im Jahr 2010 als erstes Dax-30-Unternehmen eine Quote für einen Frauenanteil von 30 Prozent in den oberen und mittleren Führungspositionen eingeführt.¹²³ Übergreifend hielten Bozhinov, Koch & Schank (2017)¹²⁴ fest, dass sich der Frauenanteil in Aufsichtsräten von 111 Unternehmen, die zukünftig unter das Gesetz fallen sollten, von 10,6 Prozent im Jahr 2009 auf 22,6 Prozent im Jahr 2015 erhöhte.

Obwohl laut Weckes (2015)¹²⁵ die Verabschiedung des Gesetzes gerechtfertigt war, stand es auch in der Kritik. Unternehmen äußerten vor allem die Befürchtung, dass die Unternehmensperformance durch die bevorstehenden Veränderungen eingeschränkt sein könnte. Darüber hinaus wurde gemutmaßt, dass sich diejenigen Frauen, die aufgrund einer Quote in den Aufsichtsrat aufgenommen werden, stigmatisiert fühlen könnten; zudem wurde auch auf die Gefahr einer Diskriminierung von Männern hingewiesen. Eine mögliche Einschränkung der Qualität des Talentpools und somit der Nachfolgeplanung wurde ebenso befürchtet.¹²⁶ Ferner gab es Diskussionen, inwieweit es im Hinblick auf die Bedeutung einer Geschlechtergleichstellung aus gesellschaftlicher Sicht gerechtfertigt sei, eine Einschränkung des Wirkungsbereiches des Gesetzes auf wenige Unternehmen vorzunehmen statt eine Verpflichtung für alle Unternehmen einzuführen.¹²⁷

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bereits vor der Einführung des Gesetzes die Thematik von Seiten der Politik und Wirtschaft intensiv und kontrovers diskutiert wurde. Bereits vor

¹²⁰ Krell, G. (2011a): Forschungsskizze: Von Frauenförderung zu Diversity - die Großunternehmen des Netzwerks Forum Frauen in der Wirtschaft von Mitte der 1990er-Jahre bis 2010. In: Krell G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen-Problemanalysen-Lösungen (6. Auflage, S. 175-180). Wiesbaden: Springer-Verlag.

¹²¹ AllBright Stiftung (2020). #FührungsFrauenFloskel Bingo. <https://www.allbright-stiftung.de/bingo> (16.03.2020).

¹²² Krell, G. (2011b). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen-Problemanalysen-Lösungen (6. Auflage, S. 403-422). Wiesbaden: Springer-Verlag.

¹²³ Sattelberger, T. (2011): Die Frauenquote- Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Krell G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen-Problemanalysen-Lösungen (6. Auflage, S. 175-180). Wiesbaden: Springer-Verlag.

¹²⁴ Bozhinov, V., Koch, C., & Schank, T. (2017): Has the push for equal gender representation changed the role of women on German supervisory boards? IZA Discussion Papers, 11057.

¹²⁵ Weckes, M. (2015): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 10.

¹²⁶ Schmitt, N. (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW-Wochenbericht, 82(40), 887-897.

¹²⁷ Weckes, M. (2015): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 10.

der Verabschiedung des FÜPoG wurden unternehmensseitig teilweise vorsichtige Maßnahmen ergriffen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Freiwillige Maßnahmen und Selbstverpflichtungen führten jedoch nicht zu einem Effekt in ausreichender Größenordnung. Auch unter den grundsätzlich Befürwortenden fanden sich kritische Stimmen zur Ausgestaltung bzw. zum Wirkungskreis der Quote.

Eine öffentliche Diskussion zur Geschlechterdiversität in Führungspositionen wurde vor der Gesetzesnovellierung auch für den öffentlichen Dienst geführt. Maßgeblich beteiligt waren Interessensverbände bzw. Akteurinnen und Akteure, die sich aus rechtlicher Perspektive mit der Novellierung des BGleIG und des BGremBG auseinandersetzten.¹²⁸

Im Vordergrund der Diskussion stand häufig die Thematisierung der Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes gegenüber der Privatwirtschaft. Dabei rückten auch die Ergebnisse des Berichts zur „Gleichstellung in der Bundesverwaltung – Erfahrungs- und Gremienbericht 2010“ in den Mittelpunkt der Debatte, sodass dessen Inhalte und Empfehlungen gezielt genutzt wurden, um eine Anpassung der gesetzlichen Vorgaben und Gleichstellungspraxis zu fordern. Das heißt, anstatt sich gegen Verschärfungen von Regelungen, wie die Einführung eines Mindestanteils von Frauen und Männern in Gremien, in denen der Bund mindestens drei Mitglieder bestimmen kann, auszusprechen, wurden diese mehrheitlich begrüßt.

Forderungen an den Gesetzgeber, u. a. seitens des Deutschen Aktieninstituts (DAI)¹²⁹, des Deutschen Juristinnenbundes e.V. (djb)¹³⁰, des dbb Beamtenbund und Tarifunion¹³¹ oder der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V. (EAF) bezogen sich demnach auch nicht auf eine grundsätzliche Ablehnung der Zielsetzung der Novellierung, sondern vielmehr auf Wünsche nach einer Konkretisierung oder Verschärfung der vorgesehenen Regelungen bzw. auf Wünsche nach einer Begründung für etwaige Unterschiede in den Regelungen für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Dienst. Auf große Kritik stieß bspw. der Ansatz einer „Geschlechteransprache“ und die damit geplante Förderung von Männern im Fall ihrer Unterrepräsentanz¹³² sowie der unterschiedliche Umgang mit quotenwidrigem Besetzungsverhalten von Aufsichtsgremien durch den öffentlichen Dienst oder die Privatwirtschaft.

¹²⁸ Roetteken von, T. (2015): Stellungnahme zum Entwurf des BGremBG und des BGleIG: Im Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. BT-DruckS. 18/3784.

¹²⁹ Deutsches Aktieninstitut (DAI) (2015): Verfassungsfeste Regelung dient allen Seiten - Deutsches Aktieninstitut setzt sich weiter für Härtefallregelung ein. Stellungnahme zum Regierungsentwurf „eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. DAI e.V.: Frankfurt am Main.

¹³⁰ Deutscher Juristinnenbund e.V. (2014): Stellungnahme zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 14 (17).

¹³¹ Dbb Beamtenbund und Tarifunion (2014): Stellungnahme des dbb zum Entwurf eines Gesetzes für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. dbb: Berlin.

¹³² Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V (2015): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. EAF: Berlin.

4. Das FüPoG im Überblick

4.1. Entstehung und Ziele des Gesetzes

In Deutschland ist der rechtliche Ausgangspunkt zur Förderung der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern ist seit 1949 Artikel 3 Absatz 2 Grundgesetz (GG) begründet. Hier heißt es: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Auf nationaler Ebene wurde erstmalig mit dem Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiet des bürgerlichen Rechts (Gleichberechtigungsgesetz) eine gesetzliche Maßnahme zur Verbesserung der Stellung der Frau im Erwerbsleben vorgenommen.¹³³

Doch erst mit dem Zweiten Gleichberechtigungsgesetz von 1994 wurde die Förderung von Frauen in der Bundesverwaltung¹³⁴ gesetzlich geregelt: Dies erfolgte im Rahmen des Gesetzes zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bundesverwaltung und den Gerichten des Bundes (Frauenförderungsgesetz – FFG) und durch das Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes (Bundesgremienbesetzungsgesetz – BGremBG). Die ersten gesetzlichen Maßnahmen zur Förderung der nicht nur rechtlichen, sondern auch tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben betrafen also allein den öffentlichen Dienst. Weitere Maßnahmen zur Förderung der Gleichberechtigung wurden im Jahr 2001 ergriffen. So schloss die Bundesregierung im Juli 2001 eine Vereinbarung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, die u.a. eine Erhöhung des Frauenanteils bezweckte, die regelmäßig „bilanziert“ wurde.¹³⁵ Im Dezember des gleichen Jahres wurde das FFG durch das Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleiG) novelliert.¹³⁶

Im Jahr 2009 empfahl die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) den börsennotierten Gesellschaften, bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat stärker auf Diversität zu achten.¹³⁷ Seit dem 26. Mai 2010 empfiehlt der Kodex auf „eine angemessene Beteiligung von Frauen“ an Führungspositionen und im Vorstand zu achten.¹³⁸ Zudem sollen konkrete Ziele zur angemessenen Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten benannt werden.¹³⁹ Eine gesetzliche Quote wurde bereits in der 17. Wahlperiode intensiv diskutiert, wurde aufgrund politischer Widerstände aber zunächst nicht eingeführt.¹⁴⁰ Im März 2011 unterzeichneten die DAX-30-Unternehmen eine Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Als sich abzeichnete, dass die Selbstverpflichtung nicht zu den gewünschten Ergebnissen führte,¹⁴¹ wurden politische Forderungen nach einer gesetzlichen Quote stärker. Auf europäischer Ebene

¹³³ BGBl. I 1957, 609 ff.: Das Gesetz sah die Regelung der Zugewinnngemeinschaft als gesetzlichen Güterstand der Ehe vor und ermöglichte dem Mann nicht mehr, die Erwerbstätigkeit der Frau zu verbieten, sondern stellte die Erwerbstätigkeit der Frau unter den Vorbehalt, dass weder Mann noch Kinder vernachlässigt werden.

¹³⁴ BGBl. I 1994, 1406 ff.

¹³⁵ Sogenannte „Bilanz Chancengleichheit“, zuletzt 5. Bilanz Chancengleichheit im Juni 2013. <https://www.bmfsfj.de/blob/93182/5582278aaef0ebfb11f56ac2271ffff4/5--bilanz-chancengleichheit-data.pdf> (04.05.2020).

¹³⁶ BGBl. I 2001, 3234 ff.

¹³⁷ DCGK ab Stand 18. Juni 2009 bis heute, Kapitel 5.1.2.

¹³⁸ DCGK ab Stand 26. Mai 2010 bis heute, Kapitel 4.1.5.

¹³⁹ DCGK ab Stand 26. Mai 2010 bis heute, Kapitel 5.4.1.

¹⁴⁰ Vgl. Seibert, NZG 2016, 16.

¹⁴¹ Siehe 5. Bilanz Chancengleichheit, a.a.O., sowie Bericht der Länderarbeitsgruppe „Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien in der Wirtschaft“ vom 19.05.2011, S. 19. https://www.justiz.bayern.de/media/teilhabe_frauen_fuehrungs__und_kontrollgremien_1.pdf (04.05.2020).

wurde die Diskussion um die Etablierung einer nationalen Frauenquote von Bestrebungen zur Einführung einer europäischen Regelung begleitet. Grundlage einer solchen Regelung sollte Artikel 157 Absatz 3 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV)¹⁴² zur Regelung der Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben sein. Der Richtlinienvorschlag zur Etablierung einer Frauenquote in Höhe von 40 Prozent¹⁴³ wurde durch die Mitgliedstaaten, unter anderem mit Verweis auf fehlende Kompetenzen der EU für eine solche Regelung, abgelehnt. Deutschland unterstützte zwar die Ziele der Richtlinie, hegte aber Vorbehalte aufgrund zeitgleicher nationaler Überlegungen zur Etablierung einer Frauenquote.¹⁴⁴

Im Koalitionsvertrag vom 16. Dezember 2013 vereinbarten CDU/CSU und SPD die Förderung von Frauen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst und insbesondere die Einführung einer festen Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent durch eine Sanktion des „leeren Stuhls“ in voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen sowie die Verpflichtung zur Festlegung verbindlicher Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den obersten Management-Ebenen sowie flankierende Berichtspflichten.¹⁴⁵ Im darauf folgenden Gesetzgebungsprozess waren das BMFSFJ und daneben das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) federführend sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) unterstützend beteiligt.¹⁴⁶ Das Gesetz wurde schließlich am 8. März 2015 (Weltfrauentag) vom Bundestag beschlossen und trat am 1. Mai 2015 in Kraft.¹⁴⁷

Das Gesetz soll mittelfristig zu einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen der Privatwirtschaft, der Bundesverwaltung und bei Gremienwahlen führen. Das Ziel besteht letztlich in der Geschlechterparität. Das Gesetz soll außerdem als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung dazu dienen, die Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern von 22 Prozent im Jahr 2015 bis 2020 auf 10 Prozent zu reduzieren.¹⁴⁸ Zusätzlich soll das Gesetz der Gesamtwirtschaft dienen. Einerseits geht der Gesetzgeber davon aus, dass divers besetzte Führungsgremien bessere Entscheidungsprozesse gewährleisten, andererseits sei aufgrund des Fachkräftemangels sowie der demografischen Entwicklung die Potenzialausschöpfung durch Einbeziehung der Frauen notwendig.¹⁴⁹

¹⁴² Ex. Art. 141 Abs. 4 EGV.

¹⁴³ Richtlinienvorschlag COM(2012) 614, vom 14.11.2012.

¹⁴⁴ Rat der Europäischen Union, Dokument 16300/14, Brüssel den 4. Dezember 2014, S. 5.

¹⁴⁵ „Deutschlands Zukunft gestalten“, Koalitionsvertrag zwischen CDU/CSU und SPD vom 16.12.2013, S. 72.

¹⁴⁶ Zum Gesetzgebungsverfahren etwa Seibert, NZG 2016, 16, 19f.

¹⁴⁷ Gesetz vom 24.04.2015, BGBl. I 2015, 642.

¹⁴⁸ BT-Drs. 18/3784, S. 42. Diesem Ziel dient auch das später erlassene Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern, EntgTranspG, vom 30.06.2017, BGBl. I S. 2152.

¹⁴⁹ BT-Drs. 18/3784, S. 42f.

4.2. Regelungen des Gesetzes im Einzelnen

4.2.1. Privatrechtliche Regelungen

Für die Privatwirtschaft wurden durch das FÜPoG für jeweils bestimmte Gruppen von Unternehmen eine feste Geschlechterquote für den Aufsichtsrat sowie eine Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat, im Vorstand sowie in den zwei nachfolgenden Führungsebenen sowie korrespondierende Berichtspflichten eingeführt.

Feste Geschlechterquote

Das Gesetz bestimmt, dass Aufsichtsräte **börsennotierter** Unternehmen, die einer **paritätischen Mitbestimmung** nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MitbestG), dem Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) oder dem Montan-Mitbestimmungsergänzungsgesetz (MitbestErgG) unterliegen, eine feste Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent (bezogen auf das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht) einzuhalten haben. Im Unterschied zur Verpflichtung, Zielgrößen zu definieren, sind von der festen Geschlechterquote nur Unternehmen betroffen, die kumulativ börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Betroffen sind mithin, sofern eine Börsennotierung vorliegt, zum einen paritätisch mitbestimmte Unternehmen in den Rechtsformen der Aktiengesellschaft (AG) und der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), auch wenn sie aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgegangen sind.¹⁵⁰ Daneben sind aber auch paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Unternehmen in der Rechtsform der Europäischen Gesellschaft (SE)¹⁵¹ erfasst.

Die Besetzung der Aufsichtsratsposten erfolgt seit dem 1. Januar 2016 sukzessiv. Bestehende Aufsichtsratsmandate bleiben bis zu ihrem regulären Ende bestehen.

Die Quote ist gemäß § 96 Abs. 2 S. 2 und 3 AktG zunächst durch den Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen (**Gesamterfüllung**), es sei denn die Anteilseigner- oder Arbeitnehmerseite widerspricht dieser Gesamtbetrachtung, so dass die Quote dann von jeder Seite einzeln zu erfüllen ist (**Getrennterfüllung**). Bei der Berechnung der Quote ist auf jeweils volle Personen mathematisch auf- bzw. abzurunden, je nachdem ob die Dezimalstelle über bzw. gleich oder unterhalb 0,5 liegt.

Um die Umsetzung der festen Quote zu gewährleisten, sieht das Gesetz als Rechtsfolge bei Missachtung der Quotenvorgabe durch die Hauptversammlung die Nichtigkeit der Wahl des Aufsichtsratsmitglieds vor (§§ 96 Abs. 2 S. 6, 250 Abs. 1 Nr. 5 AktG). Ein zu besetzender Aufsichtsratsplatz auf **Anteilseignerseite** bleibt in diesem Fall unbesetzt („leerer Stuhl“). Wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder, aus denen der Aufsichtsrat nach Gesetz oder Satzung zu bestehen hat, an der Beschlussfassung teilnimmt, bleibt der unterbesetzte Aufsichtsrat grundsätzlich beschlussfähig.¹⁵² Wenn es für einen Beschluss aber gerade auf die Stimme des nicht wirksam gewählten oder bestellten Aufsichtsratsmitglieds ankommt, kann dies aber Auswirkungen auf die Wirksamkeit des Beschlusses haben; es gelten dann die allgemeinen Regeln über die Wirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen im Falle der Wahlanfechtung.¹⁵³

¹⁵⁰ Für die AG § 96 Abs. 2 AktG, für die KGaA i. V. m. § 278 Abs. 3 AktG. Die Einbeziehung der aus grenzüberschreitender Verschmelzung hervorgegangenen Gesellschaften ergibt sich aus § 96 Abs. 3 AktG. Die Gesetzesbegründung ging davon aus, dass circa 108 Publikumsgesellschaften in den Rechtsformen der Aktiengesellschaft (AG) und der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) betroffen sein werden, vgl. BT-Drs. 18/3784, S. 43.

¹⁵¹ § 17 Abs. 2 SEAG (dualistisch strukturierte SE), § 24 Abs. 3 SEAG (monistisch strukturierte SE).

¹⁵² § 108 Abs. 2 AktG.

¹⁵³ BT-Drs. 18/3784, S. 44.

Für die **Arbeitnehmerseite** gilt hingegen aufgrund der Unterschiede in den Mitbestimmungsgesetzen eine differenzierte Regelung¹⁵⁴: Erfolgt die Mitbestimmung im Unternehmen durch das MitbestG oder das MitbestErgG, sodass die Arbeitnehmervertreter durch freie, gleiche und geheime Wahl gewählt werden, findet das Prinzip des „leeren Stuhls“ Anwendung. Entspricht die Wahl nicht der Quotenvorgabe, ist die Wahl desjenigen Aufsichtsratsmitglieds unwirksam, das dem Mehrheitsgeschlecht angehört und im Falle einer Mehrheitswahl die wenigsten Stimmen oder im Falle einer Verhältniswahl die niedrigste Höchstzahl unter den Aufsichtsratsmitgliedern des Mehrheitsgeschlechts erhalten hat.¹⁵⁵ Ausgenommen hiervon ist das einzelne Aufsichtsratsmitglied der leitenden Angestellten. Die Besetzung des freien Stuhls erfolgt entweder über eine Nachwahl oder über die zeitlich weniger aufwändige gerichtliche Ersatzbestellung gem. § 104 AktG.¹⁵⁶

Bei einer Mitbestimmung nach dem Montan-MitbestG liegt das Vorschlagsrecht bei den Betriebsräten; die Anteilseignerversammlung als das zuständige Wahlorgan hat demgegenüber keine Änderungsmöglichkeit. Statt der Anwendung des Prinzips des „leeren Stuhls“ sind die Betriebsräte verpflichtet, einen der Quote entsprechenden Vorschlag zu unterbreiten. Bei Missachtung der Quote muss die Wahl durch die Betriebsräte wiederholt werden.¹⁵⁷

Die von der festen Geschlechterquote betroffenen Gesellschaften haben in einer Erklärung zur Unternehmensführung darüber zu **berichten**, ob die vorgeschriebenen Mindestanteile im Bezugszeitraum eingehalten wurden und sind – wenn dies nicht der Fall ist – dazu verpflichtet, Angaben zu den Gründen zu machen.¹⁵⁸ Die Erklärung zur Unternehmensführung ist entweder in den Lagebericht aufzunehmen oder auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich zu machen.¹⁵⁹

Festlegung verbindlicher Zielgrößen

Unternehmen, die **börsennotiert und/oder (auch unterparitätisch) mitbestimmt** sind, müssen jeweils eine Zielgröße zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand bzw. Geschäftsführung und den beiden oberen Managementebenen sowie Fristen zur Erreichung dieser Zielgrößen bestimmen. Erfasst sind Unternehmen in der Rechtsform der AG, der KGaA, der SE sowie Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), eingetragene Genossenschaften (eG) und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG). Der Gesetzgeber ging von circa 3.500 betroffenen Unternehmen aus.¹⁶⁰ Die Zielgrößen waren von den betroffenen Unternehmen erstmals bis spätestens 30. September 2015 festzulegen, wobei die erstmals festzulegende Frist nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern durfte.¹⁶¹ Die nächste, selbst zu bestimmende Umsetzungsfrist darf maximal fünf Jahre dauern.¹⁶²

¹⁵⁴ § 96 Abs. 2 Satz 8 AktG.

¹⁵⁵ § 18a Abs. 2 MitbestG.

¹⁵⁶ Die Bindung des Gerichts an § 96 Abs. 2 S. 1 bis 5 AktG ergibt sich aus § 104 Abs. 5 AktG.

¹⁵⁷ BT-Drs. 18/3784, S. 46.

¹⁵⁸ § 289f Abs. 2 Nr. 5 (i.V.m. Abs. 3) AktG.

¹⁵⁹ § 289f Abs. 1 HGB. Es besteht insoweit bei Unternehmen, die einen Lagebericht veröffentlichen, ein Wahlrecht. Bei Veröffentlichung auf der Internetseite ist im Lagebericht ein Hinweis auf die Internetquelle anzugeben, vgl. Grottel in: Beck'scher Bilanz-Kommentar, § 289f HGB Rn. 40.

¹⁶⁰ BT-Drs. 18/3784, S. 46. Bei der Datenerhebung für den ersten Monitoringbericht der Bundesregierung stellte sich jedoch heraus, dass bei 1.688 von 3.435 ursprünglich als potentiell betroffene identifizierten Unternehmen anhand der erhobenen Daten keine verlässliche Aussage getroffen werden konnte, ob sie unter das Gesetz fallen oder nicht, vgl. BT-Drs. 187/13333, S. 47ff.

¹⁶¹ § 25 Abs. 1 EG-AktG.

¹⁶² Etwa § 76 Abs. 4 S. 4 und § 111 Abs. 5 S. 4 AktG, § 36 S. 4 und § 52 Abs. 2 S. 5 GmbHG.

Für die Festlegung der Zielgrößen sind der Aufsichtsrat und der Vorstand zuständig. Der **Aufsichtsrat** bestimmt die Zielgrößen für den Aufsichtsrat und den Vorstand bzw. die Geschäftsführung.¹⁶³ Der **Vorstand bzw. die Geschäftsführung** bestimmt die Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.¹⁶⁴ Bei der Festlegung der Zielgrößen gilt das sogenannte **Verschlechterungsverbot**: Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten.¹⁶⁵ Mit Ausnahme des Verschlechterungsverbots sind die Unternehmen nach derzeitiger Rechtslage bei der Festlegung der Zielgrößen frei: Auch die Zielgröße von 100 Prozent oder 0 Prozent ist nach Auffassung des Gesetzgebers zulässig.¹⁶⁶

Die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen wird durch eine **Berichtspflicht** flankiert. Dadurch soll Druck auf die Unternehmen aufgebaut werden, sich entweder auf ambitionierte Zielgrößen in Form von Endzielen, die einer paritätischen Besetzung nahekommen, oder auf kurze Umsetzungsfristen festzulegen.¹⁶⁷ Die Unternehmen müssen ihre Zielgrößen und Fristen veröffentlichen und über das Erreichen der Zielgrößen innerhalb der festgelegten Fristen und gegebenenfalls über die Gründe für deren Nichterreichung berichten.¹⁶⁸ Die Veröffentlichung erfolgt innerhalb einer Erklärung über die Unternehmensführung, die entweder in den Lagebericht aufzunehmen ist oder auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht werden muss.¹⁶⁹

4.2.2. Regelungen für den öffentlichen Dienst

Das FöPoG hatte für den Bereich des öffentlichen Dienstes eine Novellierung des BGleIG¹⁷⁰ und eine Weiterentwicklung des BGremBG¹⁷¹ zur Folge.

Bundesgleichstellungsgesetz

Das neue BGleIG ist **weitgehend geschlechtsneutral** formuliert. Das BGleIG fördert dasjenige Geschlecht, das in dem jeweiligen Bereich benachteiligt ist, wobei als Indikator für eine Benachteiligung die Unterrepräsentanz eines Geschlechts in einem bestimmten Bereich dient. Zum Teil wird ausdrücklich die Möglichkeit angesprochen, Männer zu fördern, falls diese auf Grund struktureller Benachteiligung in einem Bereich unterrepräsentiert sind.¹⁷²

Das BGleIG definiert seinen **Geltungsbereich** nicht mehr dadurch, dass eine Dienststelle oder ein Unternehmen öffentliche Aufgaben wahrnimmt, sondern nur gemäß der Rechtsform der betreffenden Einrichtung oder Institution. Während Bundesgerichte, die unmittelbare Bundesverwaltung sowie Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes weiterhin direkt unter das Gesetz fallen, sollen

¹⁶³ § 111 Abs. 5 AktG (ggf. i.V.m. § 22 Abs. 6 SEAG, Art. 9 SE-VO, § 278 Abs. 3 AktG, § 189 Abs. 3 Satz 1 VAG), § 52 Abs. 2 GmbHG (mit der Ausnahme, dass bei der nach dem DrittelbG mitbestimmten GmbH grundsätzlich die Gesellschafterversammlung die Zielgröße für den Aufsichtsrat festlegt), § 9 Abs. 4 GenG.

¹⁶⁴ § 76 Abs. 4 AktG, § 36 GmbHG, § 9 Abs. 2 GenG.

¹⁶⁵ Etwa § 76 Abs. 4 S. 2 AktG.

¹⁶⁶ BT-Drs. 18/3784, S. 123.

¹⁶⁷ BT-Drs. 18/3784, S. 46.

¹⁶⁸ § 289f Abs. 2 Nr. 4 (ggf. i.V.m. § 289f Abs. 3 oder Abs. 4) HGB.

¹⁶⁹ § 289f Abs. 1 (ggf. i.V.m. Abs. 3 oder Abs. 4) HGB.

¹⁷⁰ Bundesgleichstellungsgesetz v. 30.11.2001, BGBl. I S. 3234.

¹⁷¹ Art. 11 des Zweiten Gleichberechtigungsgesetzes vom 24. Juni 1994, BGBl. I. S. 1406, 1413.

¹⁷² § 7 Abs. 1 Satz 3 BGleIG – Einladung zum Bewerbungsgespräch; § 8 Abs. 1 Satz 5 BGleIG – Bevorzugung bei Auswahlentscheidungen.

Unternehmen des Bundes auf die entsprechende Anwendung des Gesetzes hinwirken.¹⁷³ Unternehmen des Bundes sind zudem an die gesellschaftsrechtlichen Vorgaben (Quoten- und Zielgrößen) gebunden, sofern sie die jeweiligen Voraussetzungen erfüllen.

Durch eine Anpassung des Gesetzes an andere gesetzliche Regelungen wie u. a. das Bundeselterngeldgesetz, das Elternzeitgesetz, das Familienpflegezeitgesetz und das Mutterschutzgesetz wollte der Gesetzgeber die **Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit** fördern. Insbesondere Männer sollten verstärkt zur Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten motiviert werden.¹⁷⁴

Der **Gleichstellungsplan**, der weiterhin alle vier Jahre zu erstellen ist, soll nunmehr konkrete Ziele zum Frauenanteil für jede einzelne Vorgesetzten- und Führungsebene sowie konkrete Maßnahmen zur Erreichung der einzelnen Ziele beinhalten.¹⁷⁵ Dadurch soll der Gleichstellungsplan stärker als in der Vergangenheit als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument genutzt werden.¹⁷⁶ Der Gleichstellungsplan muss eine aktuelle Bestandsaufnahme enthalten, in der nunmehr auch die Situation der Männer und die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen durch diese dargestellt und Maßnahmen zur Motivation zur Inanspruchnahme entsprechender Angebote durch Männer beschrieben werden.¹⁷⁷ Der Gleichstellungsplan ist nunmehr innerhalb eines Monats nach Beginn seiner Geltungsdauer im Intranet der Dienststellen zu veröffentlichen und den Beschäftigten unverzüglich zur Kenntnis zu geben.¹⁷⁸

Die **Gleichstellungsbeauftragten** sollten mit der Novellierung hinsichtlich ihrer Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte gestärkt werden.¹⁷⁹ In Dienststellen mit großem Zuständigkeitsbereich oder komplexem Aufgabenfeld sind nunmehr die Wahl und Bestellung von mehreren Stellvertreterinnen möglich.¹⁸⁰ Vorgesehen ist zudem eine stärkere Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten.¹⁸¹ Des Weiteren ist die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten am beruflichen Aufstieg erstmals geregelt, nach der Maßgabe wie dieser ohne die Übernahme des Amtes erfolgt wäre.¹⁸² Schließlich erhält der Interministerielle Arbeitskreis der Gleichstellungsbeauftragten der obersten Bundesbehörden (IMA), der 1991 als Arbeitskreis der Frauenbeauftragten der obersten Bundesbehörden eingerichtet wurde, mit § 36 BGleIG erstmals eine gesetzliche Grundlage seiner Arbeit.

Es ist nunmehr jährlich ein Gleichstellungsindex zu veröffentlichen, in dem die wichtigsten Gleichstellungsindikatoren der obersten Bundesbehörden abgebildet werden. Die Gleichstellungstatistik ist nur noch alle zwei Jahre zu erstellen.¹⁸³ Der Bericht zum BGleIG ist dem Deutschen Bundestag weiterhin alle vier Jahre vorzulegen.¹⁸⁴

¹⁷³ § 2 i.V.m. § 3 Nr. 5 BGleIG.

¹⁷⁴ BT-Drs. 18/3784, S. 48.

¹⁷⁵ § 13 Abs. 2 und 3 BGleIG.

¹⁷⁶ BT-Drs. 18/3784, S. 48.

¹⁷⁷ § 13 Abs. 1 Satz 1 und 2, Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 BGleIG.

¹⁷⁸ § 14 Satz 1 BGleIG.

¹⁷⁹ Neuregelungen betreffen insbesondere die erstmalige Definition der frühzeitigen Beteiligung, § 27 Abs. 2 BGleIG, die zeitliche Abfolge der Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragter, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung, § 27 Abs. 3 BGleIG. Neu ist zudem die gesetzliche Frist von zehn Tagen zur Abgabe des Votums der Gleichstellungsbeauftragten, § 32 Abs. 2 Satz 2 BGleIG.

¹⁸⁰ Gem. § 19 Abs. 4 BGleIG werden in diesem Fall bis zu drei Stellvertreterinnen gewählt.

¹⁸¹ § 28 Abs. 2 BGleIG sieht anders als § 18 Abs. 2 BGleIG a.F. keine Soll-Regelung vor, sondern feste Mindest-Entlastungszeiten, die im Umfang von der Beschäftigtenzahl abhängen. Erstmals geregelt ist auch der Umfang der Entlastung der Stellvertreterinnen für den Fall, dass diesen Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen wurden, § 28 Abs. 5 Satz 2 und 3 BGleIG.

¹⁸² § 28 Abs. 1 Satz 2 BGleIG.

¹⁸³ § 38 BGleIG. § 24 BGleIG 2001 sah noch eine jährliche Statistik vor.

¹⁸⁴ § 39 BGleIG.

Bundesgremienbesetzungsgesetz

Die Weiterentwicklung des BGremBG erfolgte mit dem Ziel, dass der Bund der Privatwirtschaft mit gutem Beispiel vorangehen solle. Das BGremBG geht privatrechtlichen Vorschriften als *lex specialis* vor.¹⁸⁵

Eine mit dem FÜPoG eingeführte Neuerung ist die Differenzierung zwischen „wesentlichen Gremien“ und Aufsichtsgremien sowie eine klarere Definition der Gremien.¹⁸⁶ Die Festlegung, welche Gremien wesentlich sind, obliegt der jeweils federführenden Institution des Bundes. Daneben sind solche Gremien wesentlich, bei denen die Bundesregierung die Mitgliedschaft von mindestens einem Gremienmitglied zu beschließen oder zur Kenntnis zu nehmen hat.¹⁸⁷

Das mit Wirkung ab dem Jahr 2016 novellierte BGremBG sah zunächst für **Aufsichtsgremien**, für die der Bund mindestens drei Mitglieder bestimmen kann, eine feste Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent vor, wobei bestehende Mandate bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden können.¹⁸⁸ Seit dem Jahr 2018 gilt das Ziel, den Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen.¹⁸⁹ Von einer Unterschreitung dieser Vorgaben ist das BMFSFJ unverzüglich zu unterrichten; die Unterschreitung ist zu begründen.¹⁹⁰ Im Unterschied zur früheren Rechtslage sind vom Gesetz nunmehr auch Aufsichtsgremien erfasst, deren Mitglieder vollständig oder zum Teil durch Wahl bestimmt werden.¹⁹¹ Bei den **wesentlichen Gremien** haben die Institutionen des Bundes auf eine paritätische Besetzung mit Frauen und Männern hinzuwirken, wobei dieses Ziel stufenweise entsprechend den Vorgaben für Aufsichtsgremien erreicht werden kann.¹⁹²

Transparenz wird dahingehend gewährleistet, dass die Institutionen des Bundes zur jährlichen **Veröffentlichung** einer Auflistung ihrer jeweiligen Aufsichts- und wesentlichen Gremien unter Angabe der durch den Bund zu besetzenden Sitze verpflichtet sind.¹⁹³ Die Auflistung wird zeitgleich an das Statistische Bundesamt gemeldet.¹⁹⁴ Zudem legt die Bundesregierung dem Deutschen Bundestag im Bericht zum Bundesgleichstellungsgesetz alle vier Jahre eine Zusammenstellung und Auswertung der Gremienbesetzungen durch den Bund vor.¹⁹⁵

¹⁸⁵ BT-Drs. 18/3784, S. 47 bezogen auf den Vorrang des Bundesgremiengesetzes vor privatrechtlichen Regelungen.

¹⁸⁶ Vgl. BT-Drs. 18/3784, S. 46.

¹⁸⁷ § 3 Nr. 2 BGremBG.

¹⁸⁸ § 4 Abs. 1 BGremBG.

¹⁸⁹ § 4 Abs. 2 BGremBG.

¹⁹⁰ § 4 Abs. 3 BGremBG.

¹⁹¹ Vgl. BT-Drs. 18/3784, S. 46.

¹⁹² § 5 Abs. 2 BGremBG.

¹⁹³ § 6 Abs. 1 BGremBG.

¹⁹⁴ § 6 Abs. 2 S. 3 BGremBG.

¹⁹⁵ § 7 BGremBG.

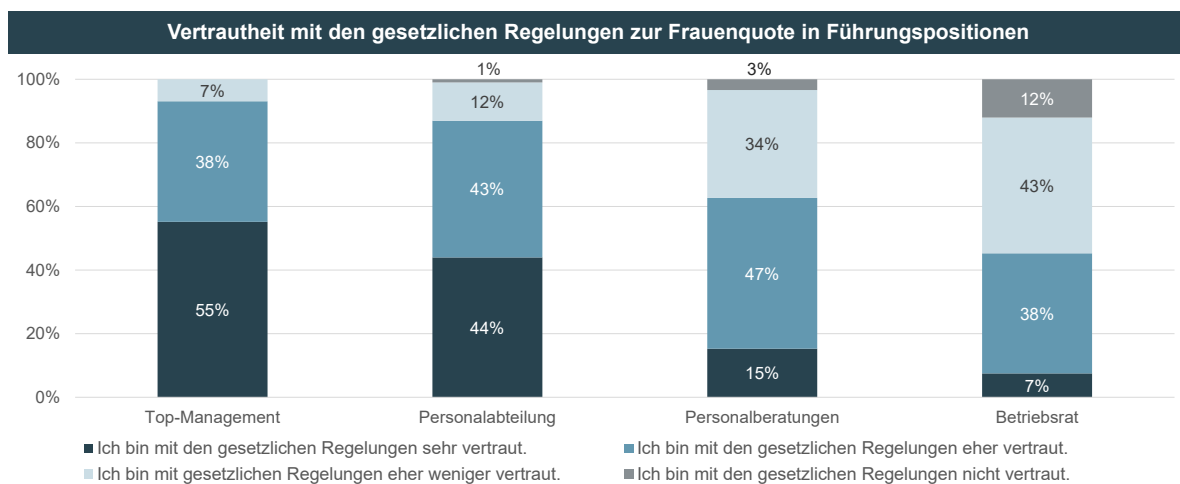
5. Das FÜPoG in der Privatwirtschaft

5.1. Bekanntheit des Gesetzes

Vertrautheit mit den gesetzlichen Regelungen

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Gesetzes ist das Wissen über die gesetzlichen Regelungen eine essenzielle Voraussetzung. Die Mehrheit der befragten Personalabteilungen (87 Prozent) und des Top-Managements (93 Prozent) gaben an, mit den gesetzlichen Regelungen sehr oder eher vertraut zu sein. Bei den Betriebsratsmitgliedern zeigt sich ein anderes Bild: Knapp die Hälfte gab an, mit den Gesetzesregelungen weniger oder nicht vertraut zu sein. In der Befragung der Personalberatungen zeigt sich zwar, dass ebenfalls ein großer Anteil von 47 Prozent mit den Regelungen eher vertraut ist, eine ausgeprägte Vertrautheit bestätigten jedoch lediglich 15 Prozent (vgl. Abbildung 7).

Ein Blick auf die Unternehmen der Kontrollgruppe verdeutlicht, dass diese mehrheitlich angaben, mit den gesetzlichen Regelungen eher weniger oder nicht vertraut zu sein (54 Prozent). Daher ist festzustellen, dass die Bekanntheit in Unternehmen die unter das Gesetz fallen, sehr viel größer ist.



Kienbaum-Befragung 2019, N = {29, 84, 59, 948}

Abbildung 7: Vertrautheit mit den gesetzlichen Regelungen nach Befragungsgruppe

Auch die Bekanntheit unter den Mitarbeitenden wird von den Betriebsratsmitgliedern (16 Prozent) und Personalabteilungen (32 Prozent) eher gering eingeschätzt. Letztere gaben in diesem Zusammenhang an, dass die Beschäftigten bislang kaum oder gar nicht über das Gesetz informiert wurden (vgl. Abbildung 8). Auch wenn die Beschäftigten nur eine indirekte Zielgruppe des Gesetzes darstellen, so bilden diese dennoch einen potenziellen Rekrutierungspool für künftig zu besetzende Führungspositionen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass ein Unternehmen, welches Gleichstellung als strategisches Thema behandelt, dies auch gegenüber seinen Beschäftigten kommuniziert und über verschiedene Kanäle ins Unternehmen trägt. Grundsätzlich gaben Arbeitnehmende jedoch an, dass sie – sofern das Gesetz überhaupt bekannt war – primär durch die Medien von den gesetzlichen Regelungen (74 Prozent) erfahren haben. Ein deutlich geringerer Teil der befragten Beschäftig-

ten gab an, über unternehmensinterne Kanäle von dem Gesetz erfahren (Informationen von Unternehmen: 16 Prozent; Informationen vom Betriebsrat/Personalrat: 14 Prozent) oder sich eigenständig über das Gesetz informiert zu haben (15 Prozent).

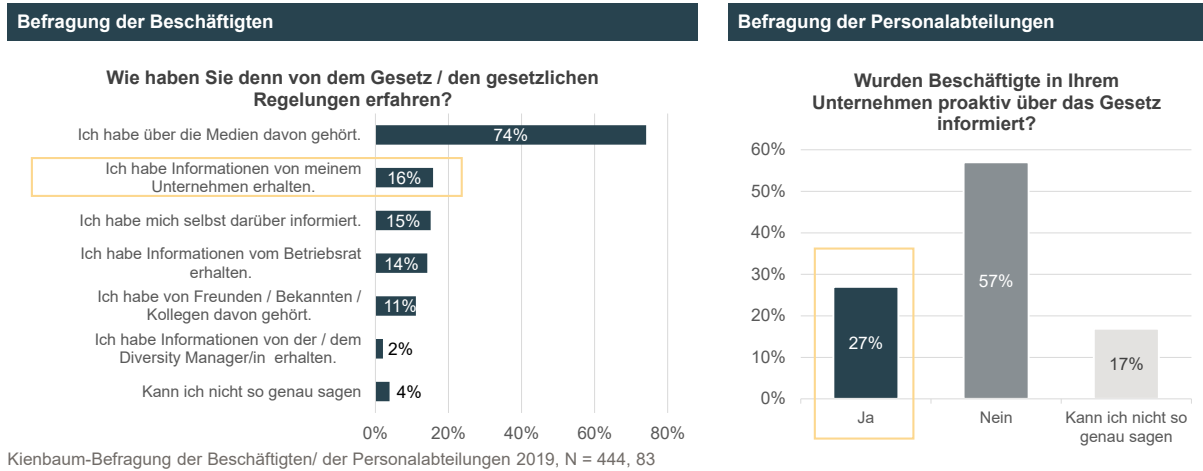
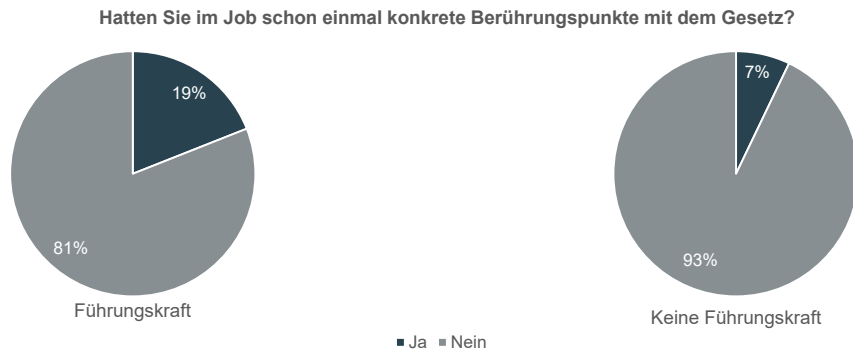


Abbildung 8: Informations- und Kommunikationsfluss an Beschäftigte

Und auch wenn Beschäftigten das Gesetz bekannt ist, so konnte knapp die Hälfte der Befragten nicht beantworten, ob ihr Unternehmen in den Regelungsbereich des Gesetzes fällt. Auch im Rahmen der Fallstudien wurde dieser Informationsmangel häufig festgestellt. In Abhängigkeit von Funktion und Position der interviewten Personen variierte zumeist auch der Wissensstand über die gesetzlichen Regelungen und über die Betroffenheit des eigenen Unternehmens. So waren beispielsweise Beschäftigte der Personalabteilung oder Personen der 1. oder 2. Führungsebene unterhalb des Vorstands in der Regel durchaus auskunftsfähig. Bei Mitgliedern des Betriebsrats, Beschäftigten oder Führungskräften auf unteren Managementebenen nahmen das Wissen und die Auskunftsfähigkeit über die Ziele des Gesetzes und über entsprechende Konsequenzen für das eigene Unternehmen deutlich ab. Eine mögliche Erklärung hierfür sind die geringen Berührungspunkte mit dem Gesetz. Eine nach Führungsfunktion differenzierte Auswertung der Beschäftigtenbefragung verdeutlicht dies (vgl. Abbildung 9).

Während der Großteil der Befragten bislang keine Berührungspunkte mit dem Gesetz hatte, unterscheidet sich der Anteil bei der differenzierten Betrachtung nach Führungsverantwortung lediglich um 12 Prozent. Es hat den Anschein, dass die Bekanntheit und die konkreten Berührungspunkte mit dem Gesetz lediglich auf der Top-Management-Ebene gegeben sind. Auch die Ergebnisse aus den Fallstudien festigen den Eindruck, dass das Gesetz dem direkten Adressatinnen- und Adressatenkreis (Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung, Top-Management) vertraut ist, dessen Bekanntheit mit erweitertem Wirkungskreis allerdings stetig abnimmt und beispielsweise nicht oder nur in geringem Maß zu den Beschäftigten durchdringt.

Befragung der Beschäftigten



Kienbaum-Befragung 2019, N = {111, 404}

Abbildung 9: Berührungspunkte der Beschäftigten mit dem Gesetz

Im Rahmen der Fallstudien betonten einige Unternehmen jedoch die große Bedeutung der aktiven Beteiligung und Information von Beschäftigten. Dadurch würde zu einer unternehmensweiten Sensibilisierung beigetragen und ein ganzheitliches Bewusstsein über Gleichstellung und Diversität gefördert. Die Informationsmöglichkeiten durch die Unternehmen und deren Gremien – so die Befragten weiter – könnten hierbei in unterschiedlicher Weise genutzt werden, um die Belegschaft proaktiv einzubinden und einen transparenten Informationsfluss zu ermöglichen.

Als Best-Practice Beispiel sei an dieser Stelle das „Factbook Diversity“ der Otto GmbH & Co KG zu nennen.¹⁹⁶ In einem jährlichen Turnus veröffentlicht das Unternehmen nicht nur aktuelle Zahlen zum Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft oder in Führungspositionen, sondern differenziert ebenfalls nach Geschäftsbereichen und weist offen auf Entwicklungspotenziale hin. So werden neben der Personalstruktur (Alter, Geschlechterverteilung, Staatsangehörigkeit) ebenfalls die Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen, die Inanspruchnahme von Elternzeit nach Geschlecht und das Thema „Teilzeit als Geschlechterfrage“ beleuchtet. Darüber hinaus stehen die persönlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden in Form von Geschichten und Texten zu den sechs Dimensionen der Charta der Vielfalt e.V. im Vordergrund des Factbooks.¹⁹⁷ Im Zusammenspiel tragen die Zahlen und persönlichen Berichte zur Schaffung eines Bewusstseins für Gleichberechtigung und Diversität innerhalb der Belegschaft bei. Zudem erhalten Beschäftigte einen spezifischen Einblick in den aktuellen Stand der Gleichstellung und über die weiteren strategischen Entwicklungspotenziale im Unternehmen.

Konkrete Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Regelungen

Eine weitere wesentliche Frage ist, auf welche Weise und wie konkret sich die einzelnen befragten Gruppen mit dem Gesetz und dessen Anforderungen auseinandergesetzt haben.

Auf Top-Management-Ebene zeigte sich zwar für die überwiegende Mehrheit (82 Prozent), dass die Thematik bereits diskutiert wurde. Eine tiefgreifende Behandlung der Anforderungen des Gesetzes oder eine konkrete Ableitung von Maßnahmen wurde jedoch nur noch von 56 Prozent bzw. 35 Prozent der Befragten bestätigt (vgl. Abbildung 10). Es kann demnach eine deutliche Differenz zwischen der allgemeinen Diskussion und der Detail-Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Regelungen

¹⁹⁶ Otto GmbH & Co KG, Fallstudieninterviews 2019/2020

¹⁹⁷ Die Dimensionen sind Geschlecht & geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung & Identität, Religion & Weltanschauung, Behinderung, Ethnische Herkunft & Nationalität sowie Alter. Siehe hierzu auch: Charta der Vielfalt: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/> (02.03.2020)

festgestellt werden. Auf den ersten Blick lässt sich zwar eine verbale Aufgeschlossenheit feststellen, die spezifische Übersetzung in Prozesse oder Maßnahmen erfolgte dagegen offenbar seltener.

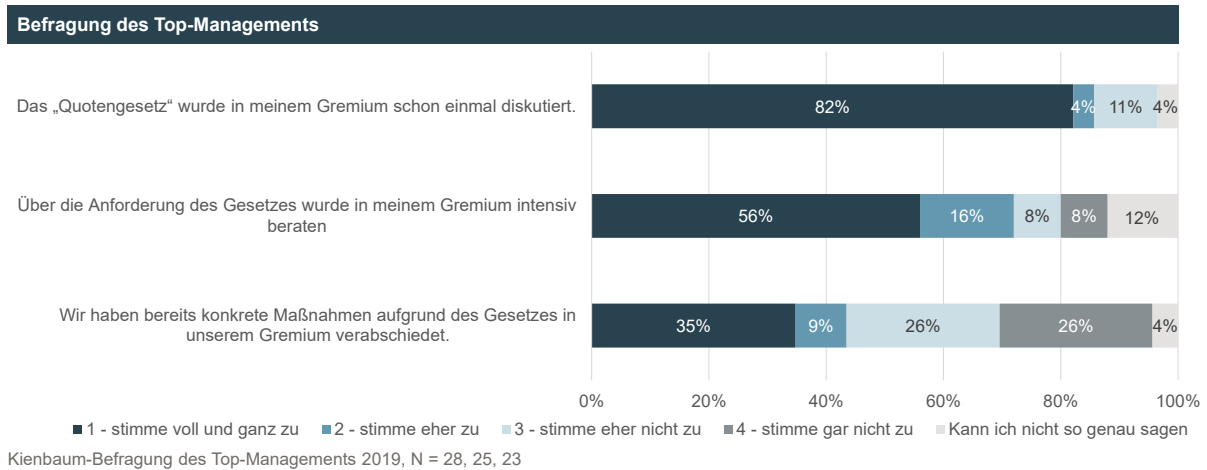


Abbildung 10: Beratung und Diskussion der gesetzlichen Regelungen im Top-Management

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

„Es gab eine umfassende Diskussion, die mindestens Gegenstand im Präsidium, mindestens im Personalausschuss und dann auch im gesamten Aufsichtsrat war.“ (Aufsichtsrat)

Im Vergleich zur festen Mindestquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat, die ausnahmslos allen interviewten Personen bekannt ist, zeigten sich im Verlauf der Interviews bei einigen Befragten einzelne Kenntnislücken bei der Anwendung von Zielgrößen für die verschiedenen Ebenen sowie beim Verschlechterungsverbot.

Auch die Personalberatungen fallen in den erweiterten Adressatenkreis des Gesetzes, da ein wesentliches Tätigkeitsfeld von Personalberatungen die Besetzung von Top-Management- bzw. Geschäftsführungspositionen ist. Allerdings bestätigte lediglich die Hälfte der Personalberatungen, sich schon einmal konkret mit dem „Quotengesetz“ und seinen Anforderungen auseinandergesetzt zu haben. Im Rahmen der qualitativen Erhebung wurde jedoch deutlich, dass möglicherweise die Größe und der strategische Fokus einer Personalberatung dafür ausschlaggebend sind, ob und in welchem Maße eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Gesetz erfolgt. In den durchgeführten Tiefeninterviews wurde thematisiert, dass kleinere Personalberatungen häufig ebenso kleinere – nicht unter das Gesetz fallende – Unternehmen und seltener größere DAX-Konzerne betreuen. Der strategische Fokus läge demnach ebenfalls weniger auf der Besetzung von Aufsichtsrats- oder Geschäftsführungspositionen in gesetzesrelevanten Unternehmen. Daher bestünde für solche Personalberatungen auch keine dringliche berufsbezogene Relevanz, sich tiefergehend mit den gesetzlichen Regelungen auseinanderzusetzen.

Neben den Personalberatungen kommt dem Betriebsrat als Vertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Schlüsselrolle zu. Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebsräte (78

Prozent) hatte das Gesetz und die sich daraus ergebenden Anforderungen jedoch bislang gar nicht oder nur in Kürze diskutiert. In den quantitativen Befragungen wurde die geringe Auseinandersetzung mit dem Gesetz vor allem damit begründet, dass seitens der Belegschaft kein Interesse am Thema „Gleichstellung von Frauen und Männern“ bestünde (31 Prozent). In den qualitativen Untersuchungen beschrieben die Betriebsratsmitglieder zudem eine fehlende Zuständigkeit und Handlungsfähigkeit, da das Gesetz in erster Linie die oberen Führungsebenen adressiere, welche aufgrund der außertariflichen Anstellung nicht in den Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte fielen. Zudem seien die Themenbereiche Gleichstellung und/oder Vereinbarkeitsmaßnahmen nach der Auffassung von befragten Betriebsräten und Gewerkschaftsvorsitzenden in den Mitbestimmungsrechten (§87 BetrVG) der Betriebsräte bislang nicht ausreichend enthalten.

5.2. Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen

Das nachfolgende Kapitel beleuchtet die Umsetzung und Einhaltung der konkreten gesetzlichen Regelungen. Es geht dabei insbesondere um die Quotenerfüllung im Aufsichtsrat sowie die Zielgrößenverpflichtungen für die unterschiedlichen Führungsebenen. Darüber hinaus erfolgt eine Darstellung der im Gesetz vorgeschriebenen Veröffentlichungspflichten, sowie der in den Befragungen identifizierten Herausforderungen bei der Umsetzung der gesetzlichen Regelungen. Die Ergebnisse werden unter Bezugnahme auf die im Kapitel 2.2 beschriebene Datengrundlage erläutert und diskutiert. Des Weiteren wird auf weitere vorliegende Daten, wie beispielsweise den „Women-on-Board-Index 185“ und den „Public Women-on-Board-Index“ von FidAR e.V. Bezug genommen.

An geeigneten Stellen findet sich zudem eine gesonderte Beleuchtung öffentlicher Unternehmen. In der Regel beschränken sich die Ausführungen jedoch auf eine Beschreibung von Tendenzen und Trends, da die Datenbasis zur Erfüllung der gesetzlichen Regelungen in öffentlichen Unternehmen eingeschränkt ist. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass nur ein geringer Teil der Unternehmen Rechenschafts- und Informationspflichten wie beispielsweise DAX-Konzerne unterliegen und ein Großteil der öffentlichen Unternehmen (auch auf Anfrage) lediglich eingeschränkte Angaben zur Erfüllung der gesetzlichen Regelungen veröffentlicht.¹⁹⁸

5.2.1. Quotenerfüllung und Zielgrößenverpflichtung im Aufsichtsrat

Nach den Regelungen des FÜPoG muss sich der Aufsichtsrat aller börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Gesellschaften zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen. Für Aufsichtsräte börsennotierter oder (auch nicht paritätisch) mitbestimmter Gesellschaften muss eine Zielgröße für den Frauenanteil festgelegt werden.

Unterliegen Unternehmen dieser festen Quote, so haben sie hinsichtlich der Art der Quotenerfüllung die Wahl, die Quote durch den gesamten Aufsichtsrat als Organ (Gesamterfüllung) oder durch die Anteilseigner- und Arbeitnehmerbank getrennt zu erfüllen (Getrennterfüllung).

Aus den Befragungsergebnisse geht hervor, dass die meisten Unternehmen dem Grundsatz der Gesamterfüllung im Aufsichtsrat (52 Prozent) folgen und lediglich eine Minderheit von 24 Prozent dem Grundsatz der Getrennterfüllung. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass knapp ein Viertel der Personalabteilungen (24 Prozent) hierzu in der Befragung keine Aussage machen konnte. Die Zahlen der Vierten Jährlichen Information der Bundesregierung zeigen gleichzeitig, dass der Frauenanteil in den

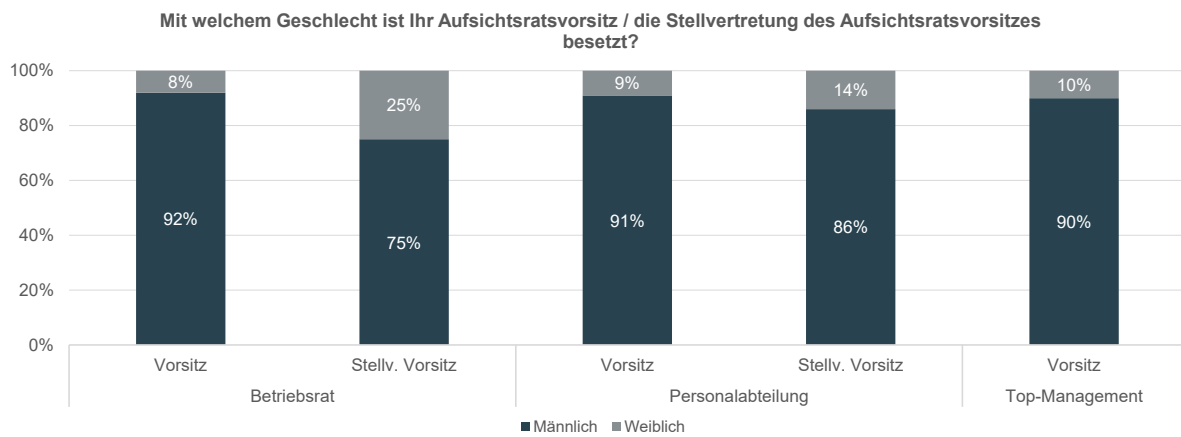
¹⁹⁸ FidAR e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index) FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.: https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.02.2020).

Arbeitnehmerbänken mit 22,3 Prozent deutlich höher ist als in den Anteilseignerbänken mit 16,2 Prozent.¹⁹⁹ Gleiches bestätigen die Erhebungen von FidAR e.V.²⁰⁰

Frauenanteile in den Aufsichtsräten

Betrachtet man den aktuellen Status quo des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und dessen Entwicklung im Zeitverlauf, wird deutlich, dass die etablierte Quotenregelung offenbar eine signifikante Wirkung zeigt. In Unternehmen, die unter die feste Quote fallen, ist der Frauenanteil von 2015 bis 2017 von 25 Prozent auf 32,5 Prozent gestiegen.²⁰¹ Aktuelle Erhebungen zeigen zudem, dass sich die positive Tendenz bis 2019 fortgesetzt hat. Demnach ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten in unter die Quote fallenden Unternehmen auf 34,9 Prozent gestiegen.²⁰² Bei Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen, ist ebenfalls ein Anstieg zu verzeichnen – wenn auch deutlich moderater von 17,9 (2015) auf 19,9 Prozent (2017).²⁰³

Eine wesentliche und zentrale Funktion kommt darüber hinaus der aufsichtsratsvorsitzenden Person zu. Entsprechend des Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) liegt im Verantwortungsbereich des Vorsitzes die Koordination der Aufsichtsratsarbeit, die Leitung der Sitzungen und die Vertretung der Gremienbelange nach außen und insbesondere gegenüber des Vorstands. Bei der Frage nach dem Aufsichtsratsvorsitz zeigen die vorliegenden Befragungsergebnisse jedoch, dass dieser nur in den seltensten Fällen mit einer Frau besetzt ist (8 bis 10 Prozent), wohingegen der stellvertretende Vorsitz geringfügig häufiger weiblich besetzt ist (vgl. Abbildung 11). Diese Befragungsergebnisse decken sich mit den Veröffentlichungen der AllBright-Stiftung, wonach 93,8 Prozent der Aufsichtsratsvorsitze nach wie vor männlich besetzt sind.²⁰⁴



Kienbaum-Befragung 2019, N = {213, 212, 82, 81, 29}

Abbildung 11: Geschlechterverteilung im (stellv.) Aufsichtsratsvorsitz

¹⁹⁹ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin

²⁰⁰ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²⁰¹ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin; FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²⁰² FidAR e. V. (2020): Presse und Aktuelles: FidAR-Pressemitteilung zum aktuellen WoB-Index: https://www.fidar.de/web-media/documents/Pressemitteilungen/2019/PM_191211_FidAR_WoB-Index_II_end.pdf (01.04.2020).

²⁰³ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

²⁰⁴ AllBright Stiftung (2019): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht, September 2019.

Frauenanteile in den Ausschüssen

Ein Großteil der deutschen Aufsichtsräte bildet Ausschüsse zur Aufteilung der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und um Beschlüsse des Aufsichtsrats vorzubereiten. Die häufigsten Ausschüsse sind der Präsidial-, der Normierungs-, der Personal- und der Prüfungsausschuss. Diese sind zugleich die bedeutendsten. So werden im Präsidialausschuss strategische Unternehmensentscheidungen wie die Besetzungen des Vorstands vorbereitet, im Nominierungsausschuss werden Vorschläge für passende Kandidaten oder Kandidatinnen erarbeitet und im Personalausschuss wird beispielsweise sichergestellt, dass das Personalmanagement des Unternehmens gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen bietet.²⁰⁵ Sind in diesen Ausschüssen Frauen unterrepräsentiert, so besteht die Tendenz, Eigenschaften und Fähigkeiten, die die überrepräsentierten Männer selbst aufweisen, positiver zu bewerten (die sogenannte Projektion bzw. der „Similar-to-me Effekt“), wodurch eine Reproduktion der bisherigen Zusammensetzung der Vorstände begünstigt wird und künftige Vorstandsmitglieder den bisherigen sehr ähneln könnten.²⁰⁶

Studien zeigen, dass Frauen seltener wichtige Positionen in Ausschüssen zugewiesen werden.²⁰⁷ Die hiesigen Befragungsergebnisse zeigen ein sehr differenziertes Bild; so gaben die Personalabteilungen an, dass in allen zur Auswahl stehenden Ausschüssen Frauen vertreten seien. Während sich die Eigenerhebung lediglich darauf fokussierte, ob und in welchen Ausschüssen Frauen vertreten sind, betrachten die aktuellsten Erhebungen von FidAR e.V. (2019) die konkreten Frauenanteile in den benannten Ausschüssen²⁰⁸ (vgl. Abbildung 12).

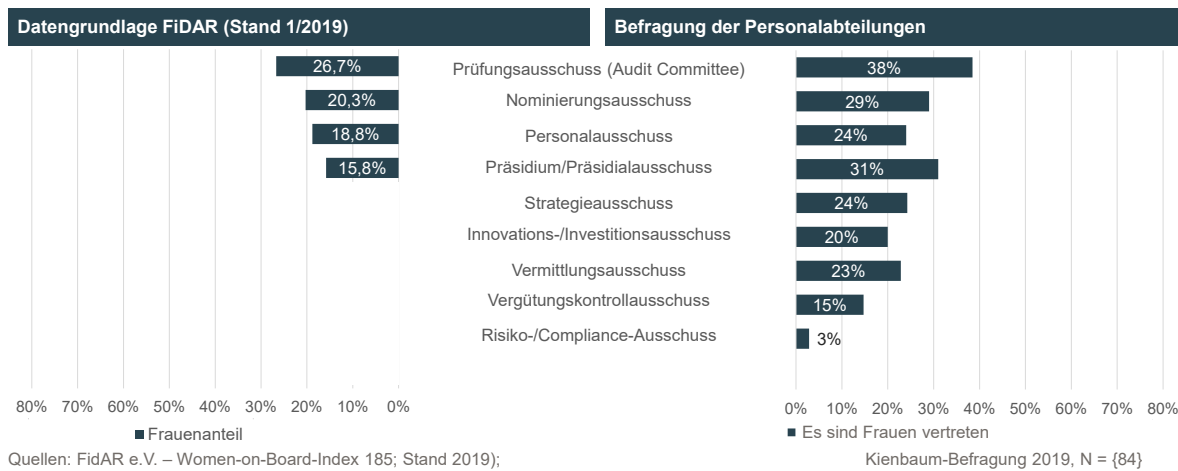


Abbildung 12: Weibliche Besetzung von Ausschüssen im Aufsichtsrat

Die wohl höchste Bedeutung kommt dem **Präsidialausschuss** zu, in dem wichtige strategische Entscheidungen vorbereitet und die Weichen für die Besetzung von Vorstandspositionen gestellt werden. Der Vorsitz dieses Ausschusses ist in der Regel deckungsgleich mit dem Vorsitz des Gesamt-

²⁰⁵ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²⁰⁶ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. The International Journal of Human Resource Management, 26(6), S. 707-732.

²⁰⁷ Bozhinov, V., Koch, C., & Schank, T. (2017): Has the push for equal gender representation changed the role of women on German supervisory boards? IZA Discussion Papers, 11057.

²⁰⁸ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

aufsichtsrates. Darüber hinaus ist zumeist die jeweilige Stellvertretung Mitglied des Präsidialausschusses. In den 105 unter das Gesetz fallenden Unternehmen liegt der Frauenanteil für dieses bedeutende Gremium bei lediglich 15,8 Prozent (vgl. Abbildung 12). Des Weiteren weist der Präsidialausschuss im Vergleich zu den anderen Ausschüssen in den vergangenen Jahren den geringsten Zuwachs an Frauen auf. Alle Personalabteilungen und alle Mitglieder des befragten Top-Managements gaben in den Befragungen an, keinen weiblichen Vorsitz in diesem Gremium zu haben.

Zu den Aufgaben des **Nominierungsausschusses** zählt unter anderem die Erarbeitung von Vorschlägen für die Kandidatinnen und Kandidaten, die bei der Hauptversammlung für die Anteilseignerseite des Aufsichtsrats zur Wahl gestellt werden. Auch bei der Bestellung des Vorstands kann der Nominierungsausschuss – je nach Unternehmen – ebenfalls eine vorbereitende Funktion einnehmen. Häufig wird der Nominierungsausschuss mit Mitgliedern der Anteilseignerseite besetzt und meistens ist auch die aufsichtsratsvorsitzende bzw. die stellvertretende Person Mitglied. Im Nominierungsausschuss liegt der Frauenanteil bei den unter das Gesetz fallenden Unternehmen bei 20,3 Prozent (vgl. Abbildung 12). Im Vergleich zu 2015 mit 11,6 Prozent weiblicher Mitglieder ist hier jedoch ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen.

Der **Personalausschuss** wiederum überwacht das Personalmanagement eines Unternehmens und wird in der Regel auch bei der Auswahl neuer Vorstandsmitglieder miteinbezogen. Durch den Personalfokus kommt dem Ausschuss eine wesentliche Rolle bei der Sicherstellung von Chancengleichheit zu, beispielsweise bei der Ausgestaltung von Karrierewegen. Auch hier liegt der Frauenanteil in den gesetzesrelevanten Unternehmen bei unter 20 Prozent (vgl. Abbildung 12).

Der **Prüfungsausschuss** weist mit 26,7 Prozent einen vergleichsweise höheren Frauenanteil auf (vgl. Abbildung 12). Die Mitglieder dieses Ausschusses übernehmen eine wichtige strategische Rolle bei der Überwachung der Unternehmensfinanzen und des Rechnungslegungsprozesses sowie bei der Bilanzierung oder der Gewinnverwendung des Unternehmens. Mit einem Anstieg von 12,3 Prozent im Vergleich zu 2015 verzeichnet der Prüfungsausschuss zudem den größten Zuwachs an weiblichen Mitgliedern.

Abgesehen vom Prüfungsausschuss erreichen die Frauenanteile in den wesentlichen Ausschüssen offenkundig bei weitem nicht den angestrebten Frauenanteil für den Gesamtaufichtsrat von 30 Prozent. Ein anderes Bild zeigt sich bei der Besetzung der Ausschüsse in **öffentlichen Unternehmen**. Nach den Erhebungen von FidAR e.V. weisen diese einen durchschnittlichen Frauenanteil von über 30 Prozent auf.²⁰⁹ Nur im Präsidialausschuss ist ebenfalls ein vergleichsweise niedriger Frauenanteil festzustellen (21,3 Prozent).²¹⁰

Im Rahmen der qualitativen Befragungen führten Expertinnen und Experten die relativ geringen Frauenanteile unter anderem auf die zu kurze Zeitspanne seit Inkrafttreten des FÜPoG zurück. Demnach benötigten neue Aufsichtsratsmitglieder mindestens eine Legislaturperiode, um die Spezifikationen und Gegebenheiten eines Unternehmens kennenzulernen und in der Tiefe zu durchdringen. Im Rahmen der zweiten Wahlperiode bedürfe es von Seiten neuer weiblicher Mitglieder ein gewisses Maß an Eigenverantwortung und eine klare Formulierung in welchem Ausschuss man aufgrund eigener Kompetenzen und Interessen künftig tätig sein möchte.²¹¹ Dies sei ein wesentlicher Grund, der zu dem geringen Anteil beitrage. Anders als Männer würden Frauen häufig abwarten, dass sie für ein Amt angefragt würden, anstatt dies einzufordern oder das persönliche Interesse klar zu äußern.

²⁰⁹ FidAR e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index). FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.: https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.02.2020).

²¹⁰ Ebd.

²¹¹ Führungskraft in einer international agierenden Personalberatung, Tiefeninterview 2020

Eine weitere Erklärung die sich insbesondere in den Top-Management-Interviews zeigte, ist die Besetzung der Ausschüsse nach Ähnlichkeit (die sogenannte Projektion bzw. der „Similar-to-me Effekt“).²¹² Aufgrund impliziter Mechanismen erfolgt der Effekt der Homosozialität, welcher bewirkt, dass die Ausschüsse homogen besetzt werden.

Zielgrößenverpflichtung im Aufsichtsrat

Alle Unternehmen, die nicht bereits die feste Quote von 30 Prozent im Aufsichtsrat zu erfüllen haben, unterliegen der Verpflichtung, Zielgrößen für den Aufsichtsrat festlegen. Die Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils in Führungspositionen beleuchtet unter anderem jene 1.994 Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen.²¹³ 32,3 Prozent (644) dieser ausgewerteten Unternehmen haben keine Angaben zu Zielgrößen für den Aufsichtsrat gemacht, die entsprechende Angabe nicht veröffentlicht oder aber abgelehnt. Eine Ablehnung erfolgte zumeist mit Hinweis auf laufende Mandate oder dem Mangel an ausreichend qualifizierten Kandidatinnen (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.6). Bei den öffentlichen Unternehmen, die unter die Zielgrößenverpflichtung fallen, haben weniger als die Hälfte Angaben zu Zielgrößen gemacht. Lediglich 41,9 Prozent benennen eine konkrete Zielgröße für das Aufsichtsgremium.²¹⁴

Von den privatwirtschaftlichen Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen und Angaben zu Zielgrößen für den Aufsichtsrat veröffentlichten (1350), entschieden sich weitere 26,2 Prozent für die Zielgröße 0 (vgl. Abbildung 13). Die restlichen 73,8 Prozent (996) der Unternehmen streben eine positive Zielgröße größer Null an.²¹⁵

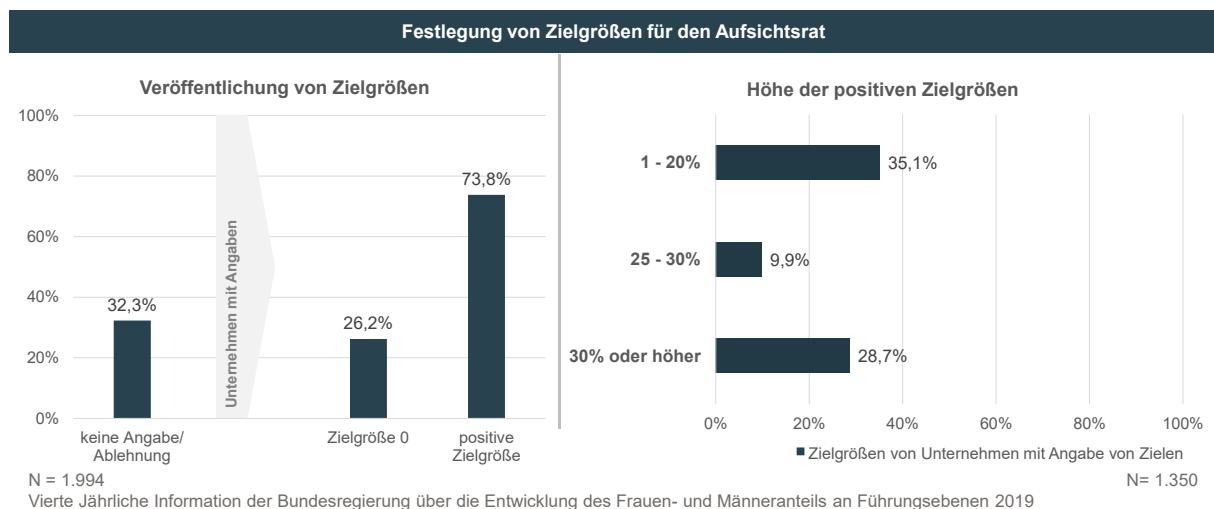


Abbildung 13: Festlegung der Zielgrößen für den Aufsichtsrat

²¹² Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. The International Journal of Human Resource Management, 26(6), S. 707-732

²¹³ Deutscher Bundestag. (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

²¹⁴ FidAR e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index). FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.: https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.02.2020).

²¹⁵ Deutscher Bundestag. (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

Gemäß der Vierten Jährlichen Information der Bundesregierung liegt die definierte Zielgröße bei über einem Drittel jener Unternehmen die Zielgrößen veröffentlichen, zwischen 1 und 20 Prozent (vgl. Abbildung 13).²¹⁶ Ein weiteres knappes Drittel setzt sich ambitioniertere Zielgrößen von 30 Prozent oder mehr für den Aufsichtsrat. Nach den vorliegenden Daten streben knapp 10 Prozent der Unternehmen eine Zielgröße zwischen 25 und 30 Prozent an. Der hohe Anteil ambitionierter Zielgrößen von über 30 Prozent wird allerdings relativiert, wenn man die Gesamtzahl der nicht unter die Quote fallenden Unternehmen (1.994) als Vergleichsgröße heranzieht. Hier streben dann nur noch knapp 20 Prozent der Unternehmen eine Zielgröße von 30 Prozent oder mehr an. Auch bei einem tatsächlichen Frauenanteil von über 30 Prozent visieren Quotenunternehmen nur selten eine noch höhere Zielgröße an. Auch gibt es Unternehmen, die sich Zielgrößen von 25 bis 30 Prozent für den Aufsichtsrat setzen, obwohl diese im Status quo bereits einen über 30 prozentigen Frauenanteil vorweisen können.²¹⁷

Im Zuge der Evaluation durchgeführten Befragungen von Top-Management, Betriebsräten und Personalabteilungen entfallen die häufigsten Nennungen ebenfalls auf Werte zwischen 21 und 30 Prozent, während eine Zielgröße von über 30 Prozent lediglich von jeweils 10 Prozent der Akteurinnen und Akteure bestätigt wird. Diesen Befund untermauern die Ergebnisse der qualitativen Befragungen. Hier zeigt sich für Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen, eine durchschnittliche Zielgröße zwischen 20 und 25 Prozent. Bei Unternehmen, die der Quote unterliegen, wird in der Regel auf die gesetzliche Vorgabe von 30 Prozent Frauenanteil verwiesen.²¹⁸

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudien konnte darüber hinaus beobachtet werden, dass die aktiven Bemühungen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat bei der Erreichung der 30 Prozent-Quote nachzulassen scheinen. Die gesetzlichen Vorgaben scheinen von den Unternehmen vielmehr als nach oben begrenzender Maßstab interpretiert zu werden und demnach wie eine Deckelung zu wirken. Expertinnen und Experten begründeten dies in den Tiefeninterviews mit einer vorherrschenden „Compliance-Orientierung“ in Deutschland und dem zeitgleich existierenden Mangel an intrinsischer Motivation seitens der Leitungsebene, Frauenanteile zu steigern. Unternehmen sind einerseits bestrebt sich regelkonform zu verhalten, zeigen andererseits jedoch wenig Bestrebung, sich darüber hinaus aktiv für eine Geschlechterparität im Aufsichtsrat einzusetzen. Diese Erkenntnis wird ebenfalls durch erste wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt.²¹⁹

²¹⁶ Ebd.

²¹⁷ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²¹⁸ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²¹⁹ Holst, E., & Wrohlich, K. (2017). Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten - Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW-Wochenbericht, 84(1/2), 3-16.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Auch wenn die grundsätzliche Bewertung des Gesetzes sehr unterschiedlich ist, wird die Umsetzung der festen Quote im Aufsichtsrat kaum in Frage gestellt. Es zeigt sich eine hohe Compliance-Treue, d. h. die Aufsichtsräte sind bemüht, die gesetzliche Mindestvorgabe von 30 Prozent im Aufsichtsrat einzuhalten. In einigen Aufsichtsräten gab es lediglich die Diskussion über eine Gesamt- oder Getrennterfüllung der Vorgaben. Durch eine getrennte Betrachtung der Bänke nutzen viele Aufsichtsräte mit 16 Mitgliedern zudem die rechnerisch mögliche und daher gesetzlich zulässige Unterschreitung der Quote von 25 Prozent.

„Das Gesetz ist nicht weiter diskutiert worden. Wir haben einfach beschlossen, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber jeweils 30 Prozent machen.“ (Aufsichtsrat)

Auffällig ist, dass die Aufsichtsräte die Mindestgröße von 30 Prozent als oberstes zu erreichendes Ziel auslegen. Bestrebungen, über die 30 Prozent hinaus zu gehen, gab es nur vereinzelt.

Unternehmen mit einem deutlich höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat existieren nur in Ausnahmefällen. Zwei dieser Ausnahmen stellen die Fallbeispiele der CEWE Stiftung & Co KGaA oder der Hannover Rück SE dar. Beide Unternehmen konnten bereits im Jahr 2015 einen Frauenanteil von über 30 Prozent im Aufsichtsrat vorweisen und erfüllten demnach bereits die gesetzlichen Anforderungen. Anstelle einer Stagnation konnten die Unternehmen jedoch auch danach eine weitere Steigerung von über 20 Prozentpunkten realisieren, wodurch sie inzwischen in ihrem Aufsichtsgremium Geschlechterparität erreichen konnten (CEWE Stiftung & Co KGaA: 58 Prozent weibliche Mitglieder; Hannover Rück SE 55 Prozent weibliche Mitglieder).

Auf den Fachtagungen und bei den qualitativen Befragungen wurde angemerkt, dass sich erst ab einer gewissen „kritischen Masse“ an Frauen eine Dynamik einstelle, die zu einem zunehmenden Engagement für eine weitere Erhöhung des Frauenanteils führe. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sei diese kritische Masse schwer zu quantifizieren, da sie ebenfalls wesentlich von bestehenden Unternehmensstrukturen und der Kultur im Gremium beeinflusst würde. Es wird angenommen, dass ein mindestens 30-prozentiger Frauenanteil vorliegen sollte.²²⁰ Bei einer sehr geringen Anzahl von Frauen tendierten diese, so Aussagen aus Interviews und Fallstudien, eher dazu, sich den bestehenden Praktiken und Vorgehensweisen anzupassen, um Konfliktsituationen zu vermeiden. Es bestünden Hemmungen, sich in einer männerdominierten Gruppe kritisch zu äußern oder das Thema Frauenförderung zu thematisieren. Diese Zurückhaltung von Frauen wurde im Rahmen der Interviews häufig damit begründet, man wolle oder müsse sich erst mit den vorhandenen Kompetenzen beweisen und eine Thematisierung von Frauenförderung rufe häufig die Sorge hervor, entsprechendes Klischeedenken zu bestätigen. Ab einer „kritischen Masse“ an Frauen sei jedoch zumeist eine andere Kompetenzzuschreibung verfestigt, es bestehe eine höhere wahrgenommene Unterstützung durch die anderen Frauen, wodurch dem Thema mehr Gewicht verliehen würde.

²²⁰ AllBright Stiftung. (2018). Schlusslicht Deutschland - Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. AllBright Bericht, Mai 2018.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Insgesamt ist festzuhalten, dass das Thema Frauen in Führungspositionen bzw. Aufsichtsräten weitestgehend losgelöst von aktuellen Entwicklungen in der Corporate Governance diskutiert wird, z. B. hinsichtlich der notwendigen Kompetenzprofile oder der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder. Damit wird das FüPoG bzw. die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat nur geringfügig im Kontext von allgemeineren Professionalisierungsprozessen der Aufsichtsratsarbeit gesehen. Kaum ein Aufsichtsratsmitglied sieht das Potenzial im FüPoG, dass dieser regulatorische Impuls die Suche nach unabhängigen und kompetenten Mitgliedern über bekannte Netzwerke hinaus unterstützt oder die Diskussionskultur durch die Vielfalt an Perspektiven verbessert. Ein Aufsichtsratsmitglied bemängelte jedoch die fehlende Debatte um das Potenzial der Frauenquote, die aus seiner Sicht nötige Strukturveränderungen anstoßen könnte:

„Das Potenzial der Frauenquote ist doch, dass wir damit verkrustete Strukturen aufbrechen können. Das müssten wir viel stärker diskutieren!“ (Aufsichtsrat)

5.2.2. Zielgrößenverpflichtung auf Vorstandsebene

Während der Aufsichtsrat als kontrollierendes und überwachendes Organ fungiert, stellt der Vorstand das operativ leitende Organ eines Unternehmens dar. Zu den wesentlichen Aufgaben gehören die strategische Lenkung und Planung und somit auch die personellen, finanziellen und strategischen Entscheidungen für die Unternehmensentwicklung. Damit kommt dem Vorstand eine zentrale Rolle zu wenn es darum geht, die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und das Thema Gleichstellung nachhaltig in den unternehmerischen Prozessen zu verankern. Darüber hinaus ist die Zusammensetzung des Vorstands als oberste Führungsebene selbst ein wesentlicher Indikator für die vorherrschende Diversität in Unternehmen, denn so kann der sogenannte „trickle-down“-Effekt zum Tragen kommen: Vorstände erfüllen eine Vorbildfunktion im Unternehmen, wodurch sich die Diversität auch auf den Ebenen unterhalb des Vorstands erhöht.²²¹

Frauenanteile in den Vorständen

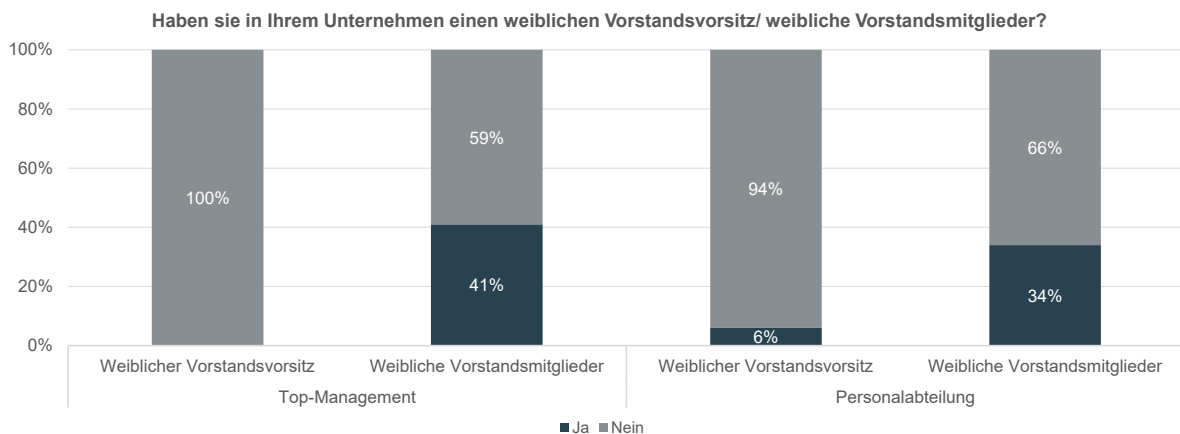
Betrachtet man die aktuelle Besetzung auf den Vorstandsebenen wird deutlich, dass die Wirkung dieser gesetzlichen Regelungen deutlich geringer ausfällt als bei der Quotenregelung im Aufsichtsrat. 41 Prozent des befragten Top-Managements und 34 Prozent der Personalabteilungen gaben an, dass Frauen in ihrem Vorstand vertreten sind. Betrachtet man jedoch den Anteil der Frauen an allen Vorstandsmitgliedern, wird deutlich, welcher Entwicklungsbedarf weiterhin besteht. In Unternehmen, die unter die feste Quote fallen, ist der Frauenanteil von 2015 bis 2017 um knapp 3 Prozentpunkte auf 8,5 Prozent gestiegen. Die positive Entwicklung setzt sich fort, sodass der Frauenanteil im Vorstand von Quotenunternehmen im Jahr 2019 auf 10,8 Prozent gestiegen ist.²²² Bei Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen, ist ebenfalls ein Anstieg von 5,2 (2015) auf 7,6 Prozent

²²¹ Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), S. 931-945.

²²² FidAR e. V. (2020): Presse und Aktuelles: FidAR-Pressemitteilung zum aktuellen WoB-Index: https://www.fidar.de/web-media/documents/Pressemitteilungen/2019/PM_191211_FidAR_WoB-Index_II_end.pdf (01.04.2020).

(2017) zu verzeichnen.²²³ Somit ergibt sich auf Basis der Vierten Jährlichen Information der Bundesregierung für die Vorstandsebene ein durchschnittlicher Frauenanteil von lediglich 7,6 Prozent.²²⁴ Im internationalen Vergleich gehört Deutschland mit einer fast immer noch 90-prozentig männlichen Besetzung von Vorstandsfunktionen laut Bericht der AllBright Stiftung zu den Schlusslichtern.²²⁵

Noch geringer ist der Frauenanteil bei der Betrachtung der Position des Vorstandsvorsitzes. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in keinem oder nur sehr wenigen Unternehmen eine weibliche Vorstandsvorsitzende im Amt ist (vgl. Abbildung 14). Lediglich 6 Prozent der befragten Personalabteilungen und keines der befragten Top-Management-Mitglieder bestätigten einen weiblichen Vorstandsvorsitz in ihrem Unternehmen.



Kienbaum-Befragung 2019, N = {29, 83}

Abbildung 14: Weibliche Mitglieder des Vorstands und weibliche Vorstandsvorsitzende

Die im September 2019 veröffentlichten Ergebnisse der AllBright-Stiftung zeigen ähnliche Resultate. Demnach können beispielsweise keines der DAX-30-Unternehmen und lediglich 1,9 Prozent der 160 börsennotierten Unternehmen einen weiblichen Vorstandsvorsitz vorweisen.²²⁶ Ein aktueller Bericht von FidAR e.V. kommt zum Zeitpunkt dieser Evaluation im April 2020 insgesamt nur auf drei Frauen, die diese Position ausfüllen.²²⁷

²²³ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.; FidAR e. V. (2020): Presse und Aktuelles: FidAR-Pressemitteilung zum aktuellen WoB-Index: https://www.fidar.de/webmedia/documents/Pressemitteilungen/2019/PM_191211_FidAR_WoB-Index_II_end.pdf (01.04.2020).

²²⁴ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

²²⁵ AllBright Stiftung (2019): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht, September 2019.

²²⁶ AllBright Stiftung. (2019): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht, September 2019.

²²⁷ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

Weiblich besetzte Ressorts

Wenn man die Ressortzuordnung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung genauer betrachtet, werden die deutlichen Tendenzen bzgl. der weiblichen Besetzung verschiedener Geschäftsbereiche deutlich. Nach den vorliegenden Befragungsergebnissen übernehmen Frauen besonders häufig die Verantwortung für das Personalressort. Dies bestätigt knapp die Hälfte der Befragten (vgl. Abbildung 15).

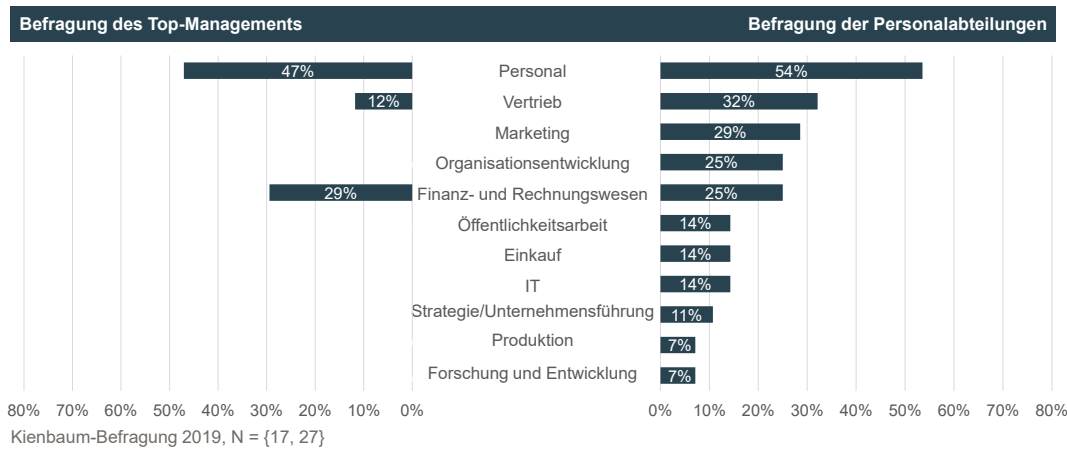


Abbildung 15: Weiblich besetzte Vorstandsressorts

Bei rund einem Drittel der befragten Unternehmen (Personalabteilungen von FÜPoG-Unternehmen) übernehmen weibliche Vorstandsmitglieder zudem die Verantwortung für die Bereiche Vertrieb und Marketing. Dagegen sind sie in den Bereichen IT (14 Prozent), Strategie/Unternehmensführung (11 Prozent) und in weiteren operativen Bereichen wie beispielsweise der Produktion (7 Prozent) meist unterrepräsentiert.

Zudem gaben ein gutes Viertel der befragten Personalabteilungen und ein Drittel des Top-Managements an, dass das Finanz- und Rechnungswesen einer Frau zugeordnet ist. Im Rahmen von Freitextfeldern konnten die Befragten zudem Bereiche angeben, welche im Rahmen der Befragung nicht zur Auswahl angeboten wurden. Häufig genannt wurden hier die Bereiche Integrität & Recht, Legal & Corporate Affairs, Personal & Recht und Legal & Compliance.

Ähnliche Ergebnisse weist die aktuelle Erhebung von FidAR e.V. auf, welche unter anderem die weibliche Besetzung von Vorstandspositionen und deren Verantwortungsbereiche in 185 Unternehmen untersuchte, von denen 160 im DAX, MDAX oder SDAX börsennotiert und 25 Unternehmen im regulierten Markt notiert sind. Dabei wurden 63 Unternehmen mit insgesamt 73 weiblichen Vorstandsmitgliedern identifiziert. Auch hier zeigt sich, dass Frauen insbesondere die Ressortverantwortung für die Bereiche Personal (20 Nennungen), Finanzen (16 Nennungen) und Recht (8 Nennungen) innehaben (vgl. Abbildung 16).²²⁸

²²⁸ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

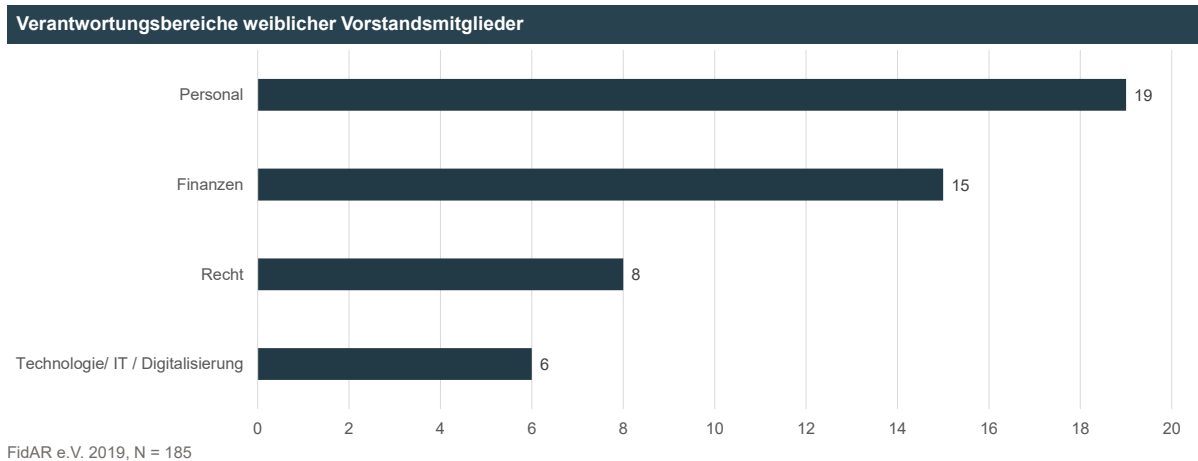


Abbildung 16: Ressortverantwortung weiblicher Vorstandsmitglieder

Diese Ergebnisse decken sich auch mit den Erkenntnissen aus den im Zuge dieser Evaluation durchgeführten Tiefeninterviews. Eine Expertin, Führungskraft in einer großen und international agierenden Personalberatung, stellte hier ebenfalls fest, dass ein Großteil der weiblichen Vorstandsmitglieder Querschnittsbereiche wie Personal, Marketing oder Rechts- und Compliance Bereiche betreute.²²⁹ In den letzten Jahren könne jedoch beobachtet werden, dass sich die Gremien tendenziell verkleinern und stattdessen Holdingstrukturen mit CEO, CFO und einer weiteren spezifischen operativen Funktion gebildet werden. Fachfunktionen, wie beispielsweise Personal, würden dann unterhalb des Vorstands angesiedelt. Die Konsequenz sei, dass die für weibliche Vorstände klassischen Besetzungsoptionen wie Personal- oder Rechtsabteilungen für Frauen wegfallen.

Diese substanziellen Veränderungen in den Vorstandskonstellationen lägen darin begründet, dass Unternehmen sich zunehmend schlanker aufstellen, um ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu erhöhen. Im Rahmen der qualitativen Erhebungen wurde in diesem Zusammenhang deutlich, dass sich Vorstände permanent mit Unsicherheit und Veränderungen konfrontiert sehen – ausgehend von strategischen, organisatorischen über prozessualen Veränderungen bis hin zur Einführung von agilen Strukturen. Durch die Festlegung auf Zielgrößen für Frauen im Vorstand empfinde man eine zusätzliche Unsicherheit und eine weitere Einschränkung der eigenen Flexibilität.

Gleichzeitig beobachten viele der befragten Expertinnen und Experten jedoch auch, dass die Funktion des Finanzvorstands immer häufiger mit Frauen besetzt wird. Zu beachten sei hierbei jedoch, dass die Nachfrage nach Frauen für dieses Ressort weitaus größer sei als das Portfolio an entsprechend qualifizierten Frauen. Die häufige Festlegung auf eine Zielgröße Null sei demnach nicht zwingend ein Statement von Ablehnung oder mangelndem Willen, Frauen in den Vorstand zu holen, sondern sei mitunter auf einen tatsächlichen Mangel an qualifizierten Kandidatinnen zurückzuführen. Für eine nachhaltige und wirkungsstarke Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen bedürfe es aus diesem Grund einer intelligenten Führungskräfteentwicklung, welche die strategische Ausrichtung und die entsprechenden Bedarfe des Unternehmens berücksichtigt.

Zielgrößenverpflichtung im Vorstand

Die Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils in Führungspositionen untersucht, wie bereits erwähnt, insgesamt 2.101 Unternehmen, die der Zielgrößenverpflichtung für den Vorstand unterliegen. Rund ein Viertel (28,1 Prozent) der

²²⁹ Führungskraft in einer international agierenden Personalberatung, Tiefeninterview 2020

ausgewerteten Unternehmen haben hier keine Angaben zu Zielgrößen für den Vorstand gemacht oder diese abgelehnt. In öffentlichen Unternehmen ist dieser Anteil sogar noch deutlich höher. Lediglich 22,6 Prozent der von FidAR e.V. untersuchten öffentlichen Unternehmen haben Angaben zu einer Zielgröße für das Top-Managementorgan gemacht.²³⁰

Von den verbleibenden 1.511 privatwirtschaftlichen Unternehmen, welche Angaben zu Zielgrößen für den Vorstand veröffentlichen, entscheiden sich wiederum knapp 70 Prozent für die Zielgröße 0. Insgesamt machen demnach 78,2 Prozent der Unternehmen keine Angabe, lehnen diese ab oder streben die Zielgröße Null für den Vorstand an. Nur 21,8 Prozent streben eine positive Zielgröße größer Null an.²³¹ Das sind 458 der 2.101 Unternehmen.

Die generelle Zurückhaltung hinsichtlich der Zielgrößen für den Vorstand spiegelt sich ebenfalls in den Befragungsergebnissen wider. So entfällt die Mehrheit der Nennungen des Top-Managements und der Personalabteilungen auf eine Zielgröße zwischen 0 und 20 Prozent (vgl. Abbildung 17). Hierbei ist jedoch anzumerken, dass mehr als die Hälfte des Top-Managements und 40 Prozent der Personalabteilungen eine Zielgröße zwischen 0 und 10 Prozent angaben. Das Ziel eines Frauenanteils von 21 bis 30 Prozent bestätigten lediglich jeweils knapp 20 Prozent. Konträr dazu ist das Ergebnis bei den Betriebsräten. Diese gaben mehrheitlich (55 Prozent) eine Zielgröße zwischen 21 und 30 Prozent für ihr Unternehmen an, wohingegen ein weitaus geringerer Teil (16 Prozent) davon spricht, dass die Zielgröße zwischen 0 und 10 Prozent liege. In den qualitativen Befragungen wurde diese Auffälligkeit überwiegend mit dem fehlenden tiefergehenden Wissen der Interessenvertretungen begründet. Einigkeit unter den Befragten ist allerdings bei den Angaben zu Zielgrößen von über 30 Prozent zu verzeichnen.

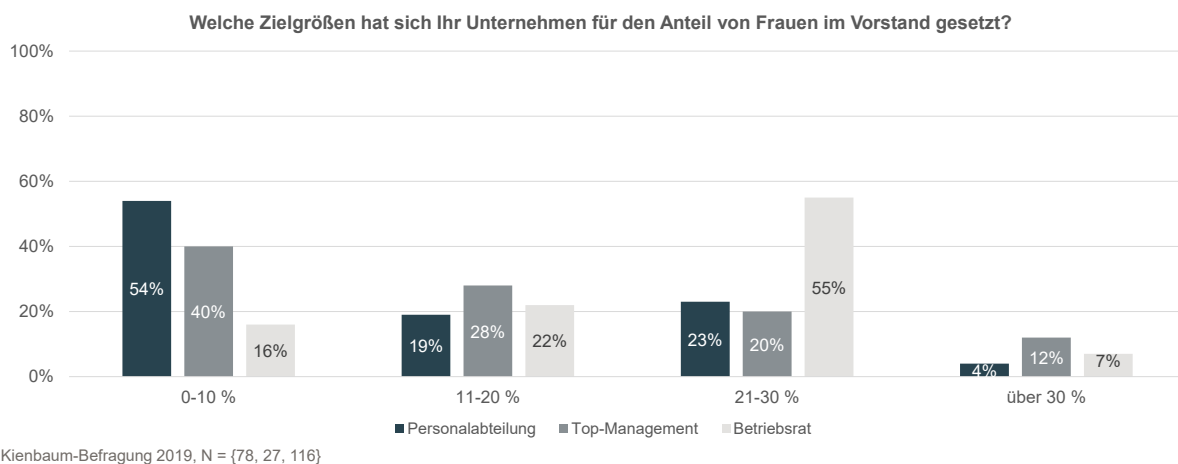


Abbildung 17: Festlegung der Zielgrößen für den Vorstand in den befragten Unternehmen

Wie zuvor schon hinsichtlich der Aufsichtsräte, sind erneut deutliche Unterschiede zwischen jenen Unternehmen festzustellen, die der festen Quote (für den Aufsichtsrat) unterliegen und solchen, die nicht in den Regelungsbereich der Geschlechterquote fallen. Quotenunternehmen machen häufiger Angaben zu Zielgrößen und entscheiden sich seltener für die Zielgröße Null. Im Umkehrschluss streben Unternehmen, die der festen Quote für den Aufsichtsrat unterliegen häufiger positive Zielgrößen

²³⁰ FidAR e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index). FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.: https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.02.2020).

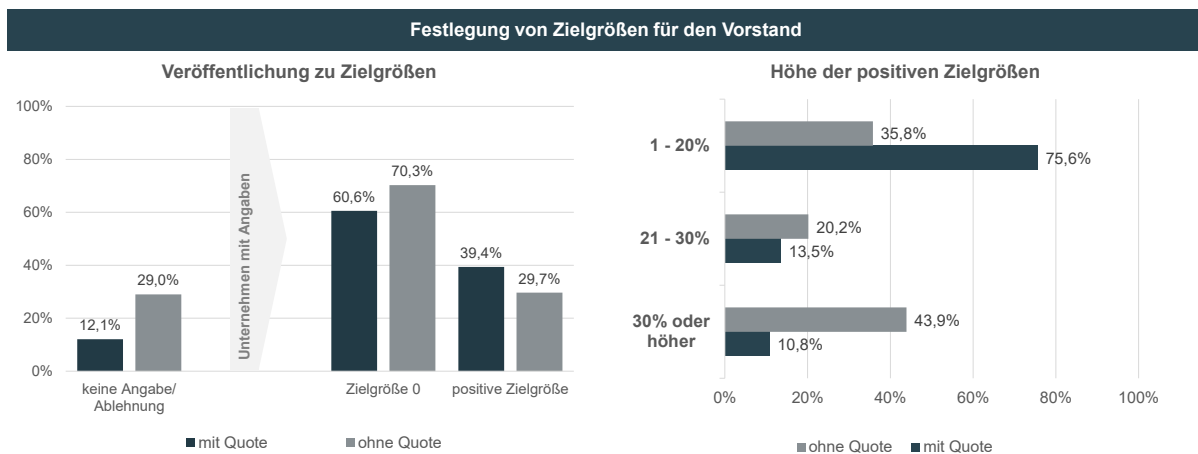
²³¹ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

an. Betrachtet man die Höhe der vorhandenen positiven Zielgrößen, so wird deutlich, dass sich Unternehmen, die der festen Quote unterliegen, eher geringere Zielgrößen setzen:

- Während sich noch über 75 Prozent für eine Zielgröße zwischen 1 und 20 Prozent entscheiden, legten nur noch knapp 13 Prozent der Quotenunternehmen eine Zielgröße zwischen 21 und 30 Prozent fest. Einen Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr streben lediglich knapp 11 Prozent dieser Unternehmen an.
- Unternehmen die der festen Quote nicht unterliegen entschieden sich häufiger für die Zielgröße Null. Jene, die das nicht taten, streben allerdings häufiger ambitioniertere Zielgrößen an. So entschieden sich beispielsweise knapp 36 Prozent für eine Zielgröße zwischen 1 und 20 Prozent und weitere 20 Prozent streben einen Frauenanteil zwischen 21 und 30 Prozent im Vorstand an. Der größte Anteil entfällt jedoch mit knapp 44 Prozent auf eine Zielgröße in Höhe von 30 Prozent oder mehr (vgl. Abbildung 18). Diese Ergebnisse sind jedoch insbesondere vor der hohen Anzahl von Unternehmen ohne Angaben oder mit der Zielgröße Null relativierend zu bewerten.

Insgesamt ist festzustellen, dass Quotenunternehmen auf den ersten Blick im Vergleich zu Unternehmen ohne feste Quote anteilmäßig nicht wesentlich häufiger ambitioniertere Zielgrößen für den Frauenanteil auf der Vorstandsebene anstreben. Bei Unternehmen die in den Regelungsbereich der festen Quote fallen, handelt es sich in der Regel um Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad, die sehr stark im Fokus der medialen Aufmerksamkeit stehen. In den qualitativen Interviews begründeten die befragten Unternehmen die Zurückhaltung bei der Höhe der Zielgrößen häufig damit, dass sie eine negative Berichterstattung im Falle einer Nichterreichung vermeiden wollen.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die unterschiedliche Zielgrößenfestlegung liegt in der Größe des Vorstandsgremiums. Bei Unternehmen die nicht der festen Quote für den Aufsichtsrat unterliegen, kann davon ausgegangen werden, dass diese im Durchschnitt eine geringe Anzahl von Vorstandsmitgliedern aufweisen. Ambitioniertere prozentual festgelegte Zielgrößen sind demnach in absoluten Zahlen leichter zu erreichen. So bedürfte es für ein Vorstandsgremium mit drei Mitgliedern lediglich eine Frau, für ein Gremium mit sechs Mitgliedern jedoch bereits zwei Frauen, um einen 30 prozentigen Frauenanteil zu erreichen.



Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen 2019, N = 2101

Abbildung 18: Festlegung der Zielgrößen auf Vorstandsebene in Unternehmen des Monitorings durch die Bundesregierung

Auch in Bezug auf die Vorstandsebene lautet die Begründung für den geringen Anteil von Frauen sowie die niedrigschwellige Festlegung von Zielgrößen zudem häufig, man habe keine geeigneten Kandidatinnen für zu besetzende Vorstandspositionen gefunden. Zudem könne wegen bereits laufender vertraglicher Verpflichtungen eine Neubesetzung mit weiblichen Vorstandsmitgliedern aktuell nicht erfolgen.

Während einige Unternehmen und Mitarbeitende im Rahmen der Fallstudien deutlich für eine Ausweitung der Quote auf den Vorstand plädierten, betonten Expertinnen und Experten in diesem Zusammenhang die Gefahr einer „ungesunden Kreativität“. Im Falle einer gesetzlichen Verpflichtung könnten die Unternehmen dazu übergehen, Notfall-Ressorts für Frauen zu schaffen, die für das Unternehmen jedoch keine operative Relevanz besitzen. Die gesetzliche Vorgabe wäre erfüllt, die Rolle dieser weiblichen Vorstände jedoch marginal und ihre Einflussmöglichkeiten relativ gering. Dies wiederum berge die Gefahr, dass Frauen weniger ernst genommen und die Kompetenzzuschreibungen darunter leiden würden.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Die Interviews ermöglichten Einblicke in die Hintergründe und Motive der Unternehmen, sich eine „Zielgröße Null“ zu setzen, mit der nach außen zunächst kommuniziert wird, den Status quo eines rein männlichen Vorstands beibehalten zu wollen. In manchen Fällen seien es pragmatische Gründe, die hinter der „Zielgröße Null“ steckten, wie z.B. laufende Vorstandsverträge oder eine als optimal empfundene fachliche Zusammensetzung des derzeitigen rein männlich zusammengesetzten Vorstands.

„Durch unsere laufenden Vorstandsverträge im dreiköpfigen Vorstand werden in den nächsten fünf Jahren keine Veränderungen stattfinden. Aus ganz praktischen Gründen kam es zu den null Prozent.“ (Aufsichtsrat)

5.2.3. Zielgrößenverpflichtung auf erster und zweiter Managementebene

Während Aufsichtsrat und Vorstandsebene die strategischen und operativen Leitlinien bestimmen, sind die erste und zweite Managementebene in der operativen Leitung der Fachbereiche tätig und bilden so die Schnittstelle zwischen Belegschaft und Geschäftsführung. Diese teilweise sehr große Leitungsebene spielt bei der Umsetzung und Implementierung von Prozessen sowie für den Kulturwandel eine entscheidende Rolle. Zugleich stellen die erste und zweite Managementebene einen wichtigen Rekrutierungskanal für die Vorstandsebene dar. Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf dieser Führungsebene kann sich demnach langfristig auch auf die Zusammensetzung des Top-Managements auswirken (vgl. Kapitel 5.3.2.2).

Erste Ebene unterhalb des Vorstands

Bei der Betrachtung der ersten Ebene unterhalb des Vorstands gaben 89 Prozent der befragten Personalabteilungen an, dass Frauen auf dieser Führungsebene vertreten sind. Im Vergleich zu den Befragungsergebnissen des Vorstands sind demnach doppelt so häufig Frauen auf dieser Führungsebene vertreten. Auch auf dieser Ebene verantworten Frauen in erster Linie den Personalbereich (49

Prozent), das Marketing (39 Prozent), das Finanzwesen (32 Prozent) oder aber die Öffentlichkeitsarbeit (29 Prozent). Am wenigsten vertreten sind Frauen in der IT (10 Prozent) oder der Produktion (8 Prozent) (vgl. Abbildung 19).

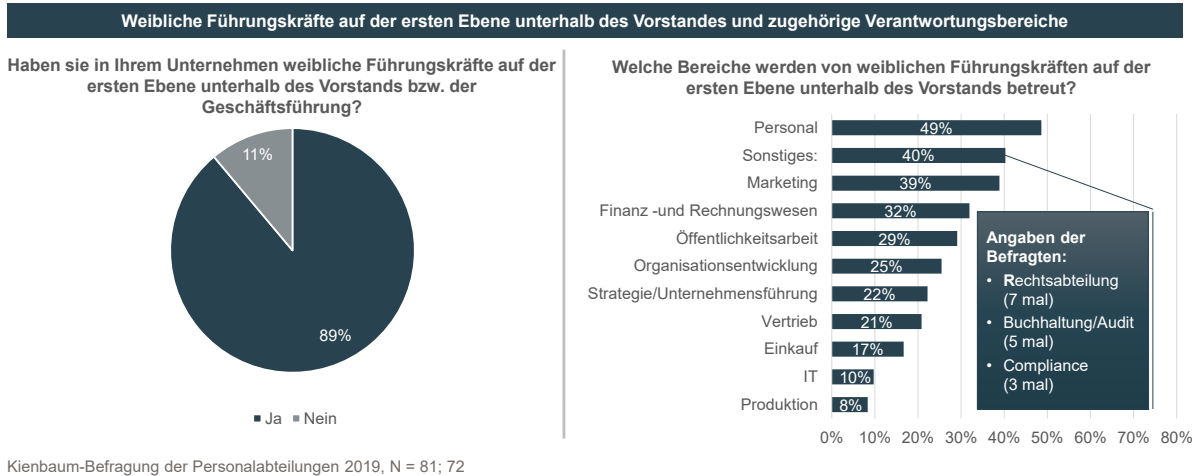


Abbildung 19: Weibliche Führungskräfte auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands und zugehörige Verantwortungsbereiche

Die Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils in Führungspositionen untersucht auch hier insgesamt 2.101 Unternehmen, die der Zielgrößenverpflichtung für die erste Managementebene unterhalb des Vorstands unterliegen.²³² Knapp ein Drittel der ausgewerteten Unternehmen hat keine Angaben zu Zielgrößen gemacht oder diese abgelehnt. Auffallend ist hierbei erneut, dass dies bei Unternehmen die der festen Quote unterliegen, deutlich seltener der Fall ist (4,7 Prozent) als bei Unternehmen, die nicht unter die Quote fallen (31,3 Prozent).

Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Zielgröße Null. Während sich im Durchschnitt 20,4 Prozent der befragten Unternehmen für die Zielgröße Null entschieden, so trifft dies auf lediglich knapp 8,8 Prozent der Quotenunternehmen zu. Die verbleibenden knapp 78,7 Prozent bzw. mehr als 95 Prozent der Quotenunternehmen setzten sich positive Zielgrößen.²³³

Während die Unternehmen, die der festen Quote unterliegen, zwar häufiger Angaben zur Zielgröße für die erste Managementebene machten, setzten sich diese analog zum Vorstand seltener ambitionierte Zielgrößen. Wenn sich Quotenunternehmen für eine positive Zielgröße entschieden, so fällt diese bei knapp 70 Prozent auf eine Höhe zwischen 1 und 20 Prozent. Eine Zielgröße von 30 Prozent oder mehr streben im Durchschnitt lediglich knapp 13 Prozent der Quotenunternehmen an. Analog zu den Zielgrößen im Vorstand entschieden sich Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen, machten häufiger keine Angabe zur Zielgröße oder entschieden sich häufiger für die Zielgröße Null oder. Jene, die dies nicht taten, strebten jedoch ambitioniertere Zielgrößen an. So entscheidet sich ebenfalls die Mehrheit (60 Prozent) für eine Zielgröße zwischen 1 und 20 Prozent und 22 Prozent für eine Zielgröße von 30 Prozent oder mehr (vgl. Abbildung 20). Auch an dieser Stelle sind diese ambitionierteren Zielgrößen jedoch insbesondere vor dem Hintergrund der Größe der Management-Ebenen differenziert zu bewerten. So ist ebenfalls davon auszugehen, dass die Anzahl der

²³² Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

²³³ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

Führungskräfte auf erster Management-Ebene in Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen, im Schnitt deutlich geringer ist und ambitionierte Zielgrößen somit leichter zu erreichen sind.

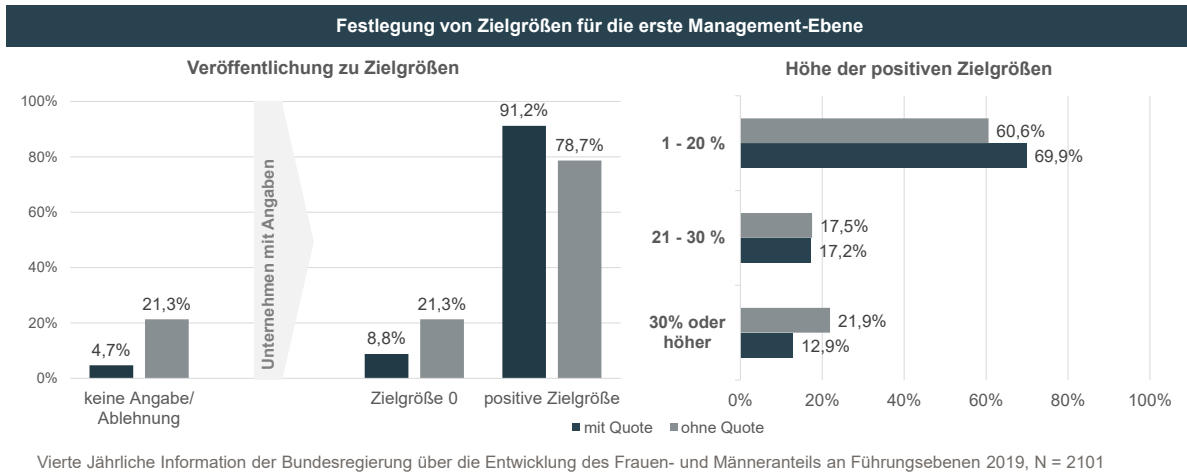


Abbildung 20: Festlegung der Zielgrößen auf erster Managementebene unterhalb des Vorstands

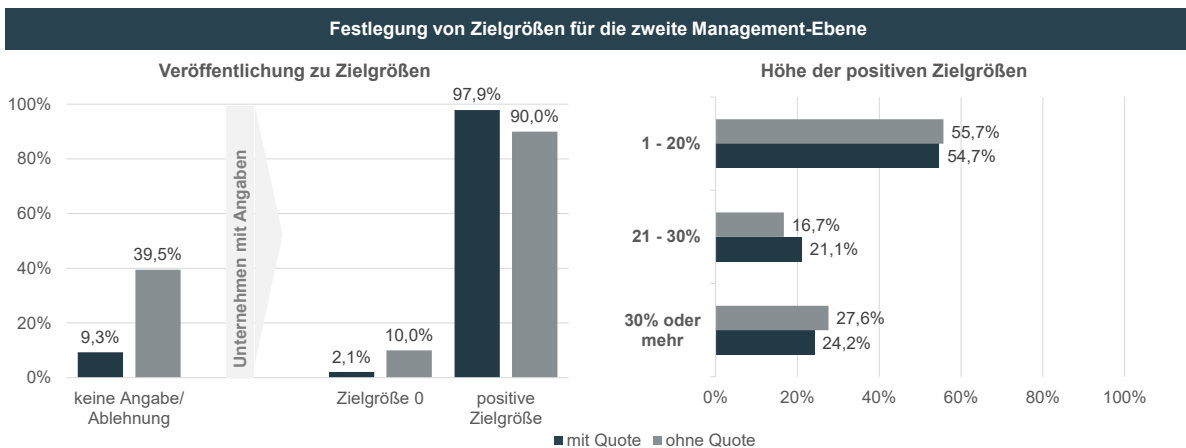
Zweite Ebene unterhalb des Vorstands

Betrachtet man die zweite Ebene unterhalb des Vorstands ist festzustellen, dass Frauen auf dieser Ebene nochmals häufiger vertreten sind als in den Ebenen darüber. So bestätigten 96 Prozent der befragten Personalabteilungen weibliche Führungskräfte auf dieser Ebene. Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands übernehmen Frauen in erster Linie Verantwortung für das Finanz- und Rechnungswesen (59 Prozent), gefolgt vom Personalbereich (54 Prozent), dem Vertrieb (46 Prozent) und dem Marketing (41 Prozent). Auffallend ist, dass erstmals nicht der Personalbereich an erster Stelle der Verantwortungsbereiche weiblicher Führungskräfte benannt wurde.

Der Blick auf die Zielgrößen auf dieser Ebene zeigt, dass die Ergebnisse der Quotenunternehmen hinsichtlich der Veröffentlichung und der Höhe von Zielgrößen denen der ersten Managementebene sehr ähneln. Bei Unternehmen ohne feste Quote kann jedoch ein abnehmender Trend identifiziert werden. Fast 40 Prozent dieser Unternehmen veröffentlichten keine Zielgrößen oder lehnten diese ab.²³⁴ Zugleich macht ein deutlich geringerer Anteil dieser Unternehmen von der Zielgröße Null Gebrauch (10 Prozent). Damit hat sich der Anteil von Unternehmen mit einer positiven Zielgröße in beiden Unternehmensgruppen noch einmal erhöht.

Im Vergleich zur ersten Managementebene unterhalb des Vorstands zeigt sich bei der Höhe der Zielgrößen ein homogeneres Bild. So haben sowohl Quotenunternehmen als auch Unternehmen ohne Quote ähnlich hohe Zielgrößen festgelegt. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen entschied sich für eine Zielgröße zwischen 1 und 20 Prozent. Im Vergleich zur ersten Managementebene wird jedoch sichtbar, dass geringfügig mehr Unternehmen höhere Selbstverpflichtungen anstreben. So gaben jeweils rund ein Viertel beider Unternehmensgruppen an, Zielgrößen von 30 Prozent oder mehr festgelegt zu haben. Unternehmen die der Quote unterliegen, entschieden sich demnach auf der zweiten Managementebene doppelt so häufig für eine ambitioniertere Zielgröße von 30 Prozent oder mehr (vgl. Abbildung 21).

²³⁴ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.



Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen 2019, N = 2101

Kienbaum-Befragung 2019

28

Abbildung 21: Festlegung der Zielgrößen auf zweiter Ebene unterhalb des Vorstands

Was sich im Vergleich der Zielgrößenverpflichtungen über die verschiedenen Unternehmensebenen hinweg abzeichnet, ist, dass mit abnehmender Hierarchiestufe die Bereitschaft, sich auf positive Zielgrößen festzulegen, zunimmt. So gaben Unternehmen häufiger Zielgrößen an, entschieden sich seltener für die Zielgröße Null und streben vermehrt ambitioniertere Zielgrößen von 30 Prozent und mehr an.

Dieser Befund wird durch die vorliegenden Befragungsergebnisse bestätigt. Für die erste Ebene unterhalb des Vorstands wird häufiger eine Zielgröße zwischen 0 und 20 Prozent angestrebt, während der Anteil von Unternehmen in den Kategorien darüber stetig abnimmt.

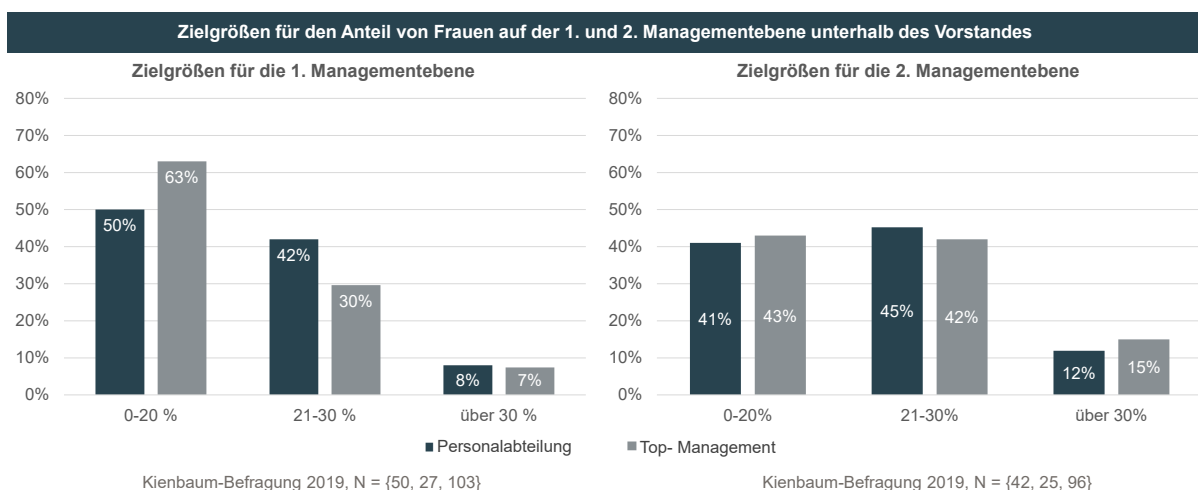


Abbildung 22: Festlegung der Zielgrößen auf erster und zweiter Ebene unterhalb des Vorstands

Eine Zielgröße über 30 Prozent bestätigt lediglich ein sehr geringer Anteil von unter 10 Prozent. Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands werden tendenziell häufiger Zielgrößen zwischen 21

und 30 Prozent von den Unternehmen angegeben. Auch der Anteil der Unternehmen mit Zielgrößen von über 30 Prozent nimmt zu, wenngleich dieser mit 12 bzw. 15 Prozent auf niedrigem Niveau verbleibt (vgl. Abbildung 22).

Zielgrößen und Status Quo im Vergleich

Eine weitere interessante Frage ist, ob die festgelegten Zielgrößen über dem Frauenanteil zum Zeitpunkt der Festlegung lagen. Auf diese Weise kann festgestellt werden, inwieweit Unternehmen eine tatsächliche *Erhöhung* des Frauenanteils anstreben oder lediglich planen den Status quo beizubehalten. Der Vergleich zum Aufsichtsrat und der Ebene des Vorstands ergibt, dass sich Unternehmen für die Ebenen unterhalb des Vorstands häufiger eine Zielgröße setzen, die über dem aktuellen Frauenanteil liegt. Das befragte Top-Management bestätigte dies ebenfalls für die erste und die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands (vgl. Abbildung 23).

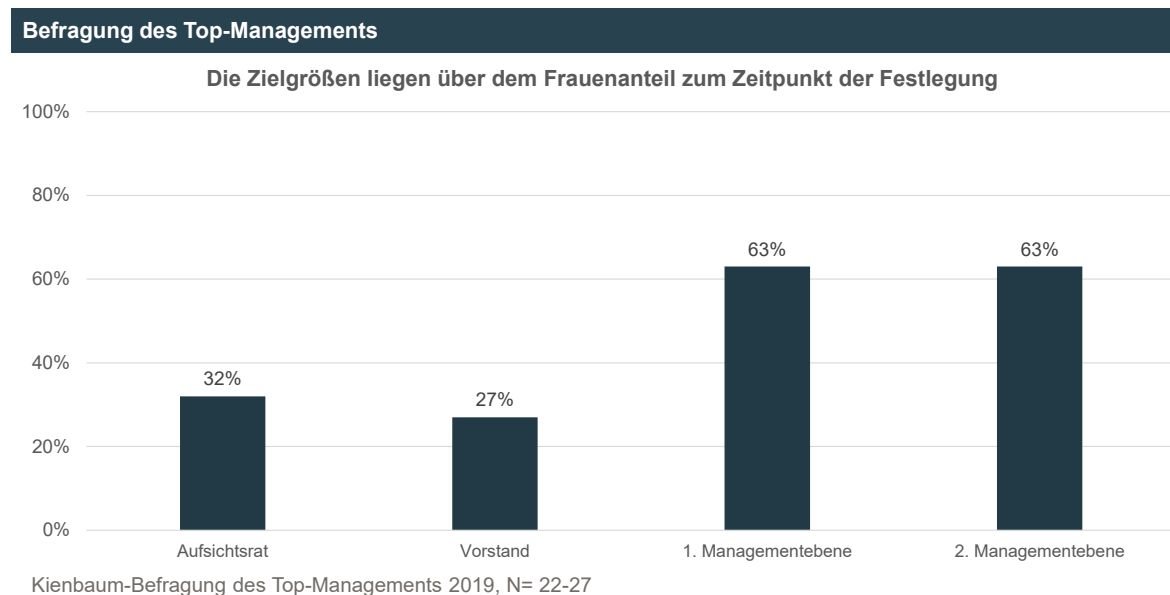


Abbildung 23: Festlegung der Zielgrößen über dem Status Quo

Bei den befragten Personalabteilungen kann hier eine weitere deutliche Steigerung für die zweite Managementebene festgestellt werden. Während noch 57 Prozent eine Zielgröße über dem Status quo für die erste Ebene bestätigten, so gaben bereits 73 Prozent eine höhere Zielgröße für die zweite Führungsebene an.

Frauenförderung durch Frauen in Führungspositionen?

Eine klare Verschiebung dieser Ergebnisse in niedrigere Prozentbereiche lässt sich bei einer Betrachtung des Frauenanteils in Führungspositionen im Gesamtunternehmen erkennen. Eine deutliche Mehrheit der Betriebsräte und knapp die Hälfte der Personalabteilungen gaben an, dass der

Frauenanteil auf Führungsebenen lediglich zwischen 0 und 20 Prozent liegt. Hingegen liegt die Anzahl der Unternehmen mit darüber liegenden Frauenanteilen im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

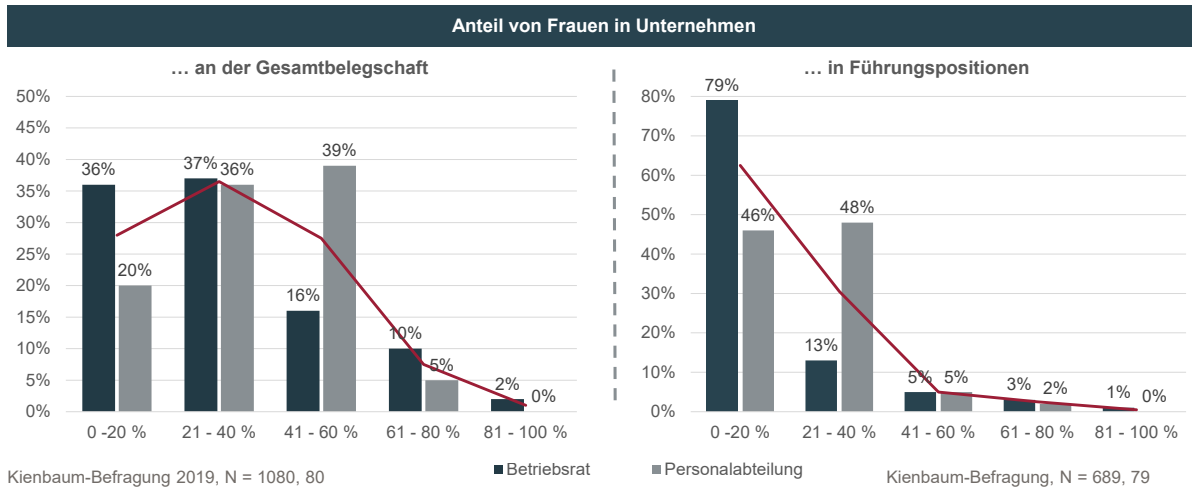


Abbildung 24: Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft und in Führungspositionen

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich in der aktuellen geschlechterspezifischen Zusammensetzung der Unternehmen keine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen widerspiegelt. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist gegenüber deren Gesamtbelegschaft unterproportional, was ein Indiz für die fehlende Durchlässigkeit für Frauen mit zunehmender Hierarchieebene gewertet werden kann.

Die Intention des FüPoG besteht darin, dass sich durch die Zielgrößenverpflichtungen auf Managementebene der Anteil an Frauen in Führungspositionen nachhaltig erhöht. In diesem Zusammenhang war ebenfalls von Interesse, inwiefern sich ein erhöhter Frauenanteil auf die nachhaltige Förderung von Frauen auswirkt. Im Rahmen der Befragung wurden Unternehmen daher befragt, inwiefern sie davon ausgehen, dass Frauen in ihrer Rolle als Führungskräfte als Multiplikatorinnen für die Förderung weiterer Frauen fungieren.

Von einem solchen positiven Effekt der Förderung von Frauen durch Frauen in Führungspositionen ist allerdings nur ein Viertel der Befragten aus Personalabteilungen überzeugt. Über 40 Prozent verneinten dies sogar und 35 Prozent konnten hierzu keine Angabe machen. Die Kontrollgruppe spiegelt diese Einschätzung der Personalabteilungen wider. Ein Drittel ging von einem positiven und zwei Drittel gingen von keinem positiven Effekt aus. Das befragte Top-Management sieht dies allerdings deutlich anders. 90 Prozent der Befragten gingen in dieser Gruppe davon aus, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen die weitere Förderung von Frauen positiv beeinflusst (vgl. Abbildung 25).

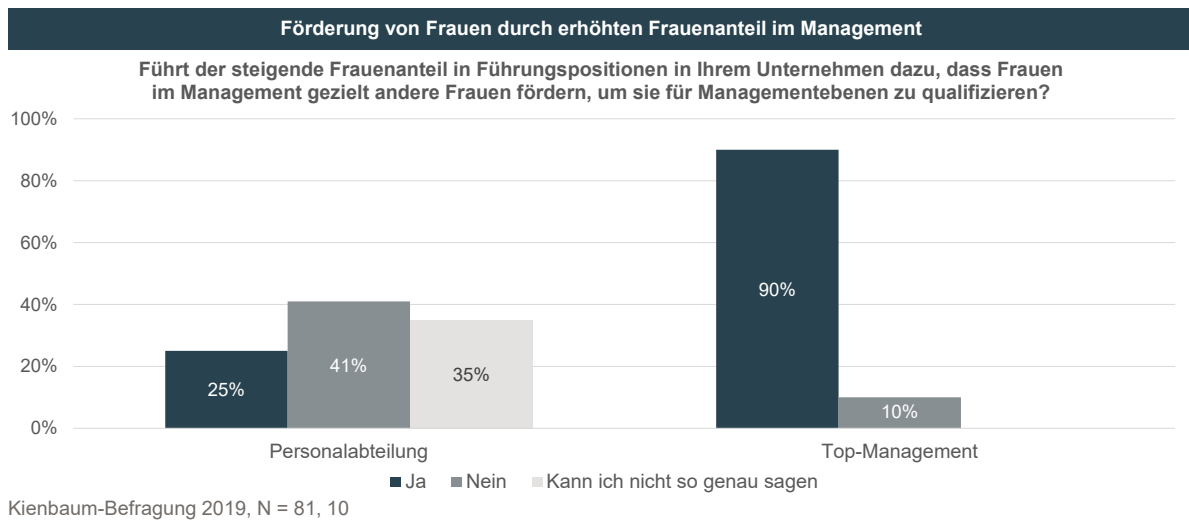


Abbildung 25: Förderungen von Frauen durch erhöhten Frauenanteil im Management

5.2.4. Prozesse zur Festlegung der Zielgrößen

Der Gesetzgeber schreibt, wie bereits ausgeführt, für börsennotierte oder (auch nicht paritätisch) mitbestimmte Gesellschaften die Festlegung bestimmter Zielgrößen bzgl. des Frauenanteils für den Aufsichtsrat, den Vorstand bzw. die Geschäftsführung und die beiden nachfolgenden Führungsebenen vor. Neben der Zielgröße selbst, die in den vorangehenden Abschnitten bereits diskutiert wurde, ist auch das Verfahren der Zielgrößenbestimmung von Interesse.

Zielgrößenbestimmung für den Aufsichtsrat

Dazu befragt, verneinte die Hälfte der Personalabteilungen und ein Drittel der befragten Betriebsräte die Existenz eines festgelegten Prozesses für die Zielgrößenbestimmung für den Aufsichtsrat. Besonders auffallend ist jedoch der hohe Anteil an Personen, die zu dieser Frage keine Angabe machen konnte. So entschied sich über ein Drittel der Personalabteilungen und über die Hälfte der Betriebsräte für die Antwortoption „Kann ich nicht so genau sagen“. Dies lässt vermuten, dass diese Personenkreise nur selten an dem Prozess beteiligt werden bzw. entsprechende Prozesse schlichtweg unklar sind.

Die Betrachtung der Prozessbeteiligung an der Zielgrößenbestimmung ergibt, dass sowohl aus Sicht der Personalabteilungen als auch aus Sicht der Betriebsräte mehrheitlich der Aufsichtsrat selbst als auch der Vorstand bzw. die Geschäftsführung involviert sind (vgl. Abbildung 26). Die eigene Beteiligung wurde mit 16 Prozent (Betriebsrat) und 21 Prozent (Personalabteilung) deutlich seltener bestätigt. Die befragten Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten sahen die Verantwortung für die Festlegung von Zielgrößen ebenfalls mehrheitlich in den eigenen Reihen angesiedelt. So scheint der Aufsichtsrat mit 76 Prozent am häufigsten beteiligt, gefolgt von der Geschäftsführung (57 Prozent). Während 14 Prozent des Top-Managements die Personalabteilungen bei der Zielgrößenfestlegung beteiligen, entfallen lediglich 7 Prozent der Nennungen auf Gesellschafter oder Anteilseigner und keine Nennung auf den Betriebsrat oder Führungskräfte der oberen Managementebenen (vgl. Abbildung 26).

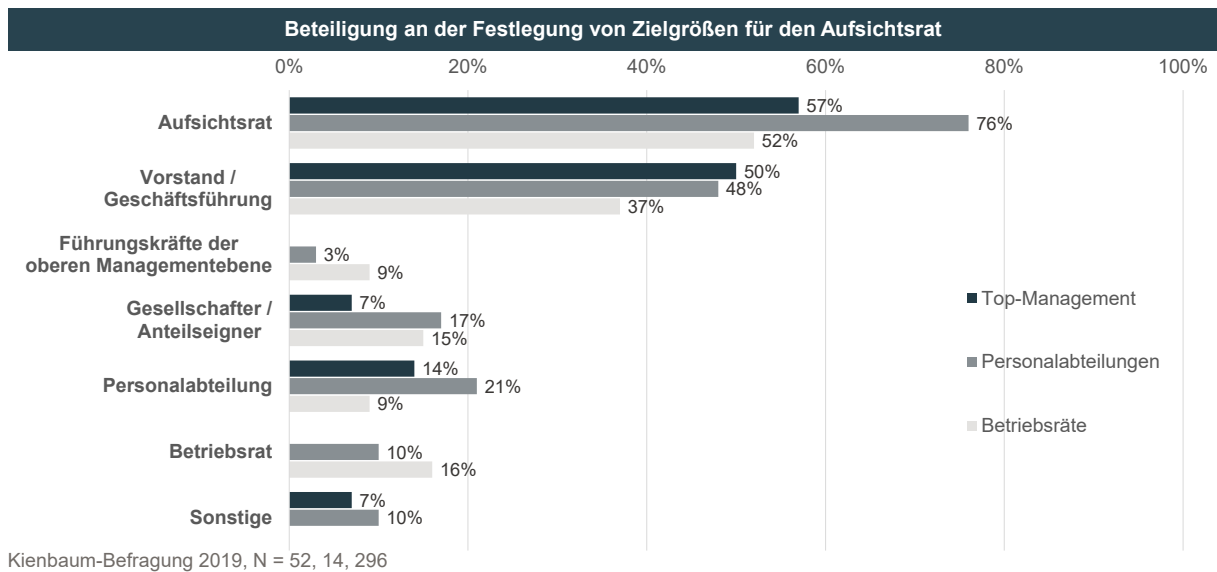


Abbildung 26: Beteiligte Personengruppen an der Zielgrößenfestlegung für den Aufsichtsrat

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

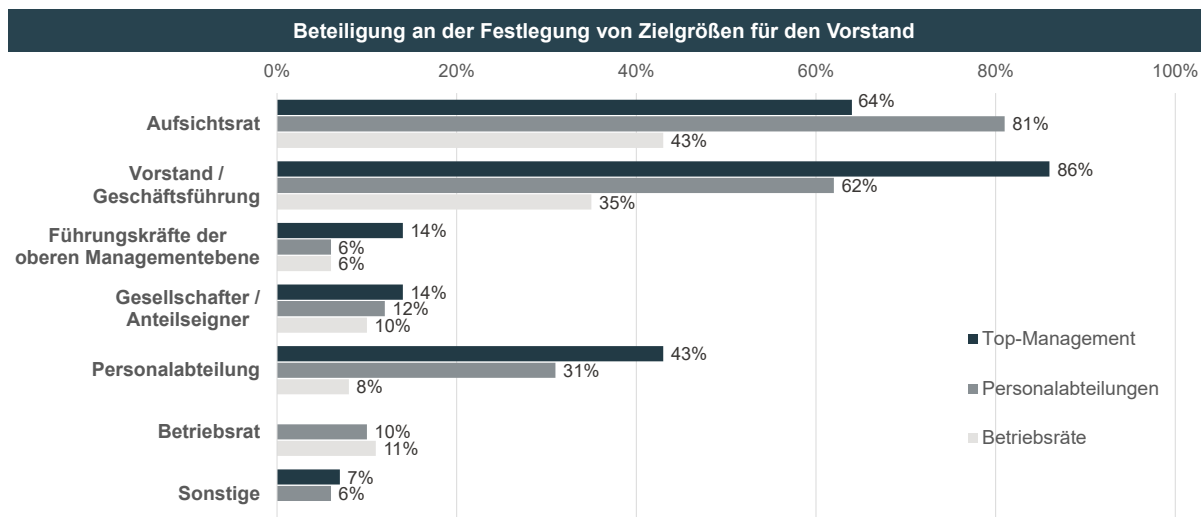
Standardisierte Prozesse für die Festlegung der Zielgrößen für den Vorstand sowie die erste und zweite Managementebene sind in den Unternehmen bisher nicht zu beobachten. Varianzen gibt es i) bei der Beteiligung unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure für die Entscheidungsfindung sowie ii) bei der Nutzung von aktuellen Personaldaten oder iii) bei der Einbettung der Diskussion in die allgemeinere Führungskräfteentwicklung für Hierarchiestufen unterhalb des Vorstands.

„Wir haben uns den Ist-Zustand und auch unsere Struktur der Aufbauorganisation angeschaut. In der Diskussion mit der Personalabteilung sind dann die Zielgrößen entstanden.“ (Vorstand)

Zielgrößenbestimmung für den Vorstand

Betrachtet man die Vorstandsebene, so scheint auch auf dieser Ebene mehrheitlich kein festgelegter Prozess zu existieren. Auch hier gaben jeweils knapp ein Drittel der Personalabteilungen und der Betriebsräte an, dass die Zielgrößenfestlegung nicht nach einem festgeschriebenen Prozess erfolgt. Analog zur Situation bei den Aufsichtsräten sind die Anteile der Befragten, die diese Frage nicht beantworten konnten, auffallend hoch. Die Antwortoption „Kann ich nicht so genau sagen“ wurde von über der Hälfte der Betriebsräte und von 37 Prozent der Personalabteilungen gewählt.

Dies scheint insbesondere vor dem Hintergrund überraschend, da die Personalabteilungen nach Angaben des Top-Managements deutlich häufiger beteiligt wurden (43 Prozent). Ebenfalls fallen die Anteile der Beteiligung des Aufsichtsrats (64 Prozent), der Anteilseigner und der Führungskräfte (jeweils 14 Prozent) höher aus. Die größte Rolle in der Festlegung von Zielgrößen für den Vorstand entfällt mit 86 Prozent auf den Vorstand selbst (vgl. Abbildung 27).



Kienbaum-Befragung 2019, N = 52, 14, 296

Abbildung 27: Personengruppen, die an der Zielgrößenfestlegung für den Vorstand beteiligt sind

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Im Gegensatz zur festen Mindestquote im Aufsichtsrat, waren die Diskussionen um die Zielgrößen für Vorstände umfassender – jedoch nicht im Aufsichtsrat, wie eigentlich vom Gesetz vorgesehen, sondern im Vorstand selbst. Formales Gesetz und gelebte Praxis gingen hierbei deutlich auseinander.

„Ehrlich gesagt hat der Aufsichtsrat gar keine Rolle gespielt. Er hat einfach zur Kenntnis genommen, was wir besprochen hatten.“ (Vorständin)

Ein gutes Drittel der Befragten berichtete von der Einbindung der Personalabteilung, die die relevanten Zahlen aufbereitete, bei der Zielgrößendefinition für den Vorstand. Über alle befragten Unternehmen hinweg lässt sich folgende Tendenz bei der Definition der Zielgrößen beobachten: In den meisten Fällen werden Vorschläge seitens der Personalabteilung vorbereitet, vom Vorstand entschieden und dann vom Aufsichtsrat „abgenickt“.

Wenngleich dem Aufsichtsrat nach § 111 Abs. 5 AktG die Aufgabe zukommt, die entsprechenden Zielgrößen für den Vorstand festzulegen, zeigt sich in der Praxis, dass dies in der Regel der Vorstand offenbar selbst übernimmt und der Aufsichtsrat stattdessen eine eher passive Rolle einzunehmen scheint. Während die Zusammenstellung der Zahlen und Daten häufig in den Verantwortungsbereich der Personal- oder Diversity-Abteilung fällt, erfolgt die Zielgrößenfestlegung und die Entscheidung aller Regel nach im Vorstand selbst. Im Rahmen der Top-Management Interviews sowie in den durchgeführten Fallstudien konnte festgestellt werden, dass der Aufsichtsrat zwar meistens formal beteiligt wird, es sich in der Realität jedoch vielmehr um ein „Abnicken“ der vorgelegten Entscheidungsvorschläge des Vorstands handelt.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Aufsichtsgremien, die ihrer gesetzlichen Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für den Vorstand nachkamen, waren – bis auf eine Ausnahme in unserer Befragung – keine Treiber für die Erhöhung des Frauenanteils.

„Der Aufsichtsrat legte die Zielgröße für den Vorstand fest, aber insgesamt war das eher unambitioniert.“ (Aufsichtsrätin)

In einigen Fällen konnten die Aufsichtsräte aus formalen Gründen keinen Einfluss auf die Zielgrößen für Vorstände nehmen, da in komplexeren Konzernstrukturen der Mutterkonzern die Ziele vorgab bzw. der Aufsichtsrat nicht über Rechte zum Einwirken auf Personalangelegenheiten im Vorstand verfügte.

Angesichts der geringen Frauenanteile in den Vorständen erscheint diese Vorgehensweise problematisch. Wie aktuelle Zahlen und auch Studien belegen, tendieren Vorstände bislang dazu, nach Ähnlichkeit zu sich selbst zu rekrutieren, wodurch in Geschlecht, Alter, Herkunft und Ausbildung überwiegend homogene Vorstände beibehalten werden (die sogenannte Projektion bzw. der „Similar-to-me Effekt“).²³⁵ Dies verdeutlicht ebenfalls der sogenannte „Thomas-Kreislauf“ der AllBright Stiftung.²³⁶ Demnach gab es bis 2018 noch mehr Thomasse und Michels in deutschen Vorständen als es weibliche Vorstandsmitglieder gab. Auch wenn seit 2019 erstmals geringfügig häufiger Frauen in Vorständen vertreten sind, ist der Thomas-Kreislauf bzw. die Rekrutierung nach Ähnlichkeit nach wie vor noch gegeben. Das durchschnittliche Vorstandsmitglied ist demnach immer noch männlich, heißt Thomas, Michael oder Stefan, ist westdeutscher Wirtschaftswissenschaftler und Mitte fünfzig.²³⁷ Die Rekrutierung der Vorstände folgt (häufig unbewusst) diesem Muster. Ein negativer Einfluss auf die jeweilige Zielgrößenfestlegung ist wahrscheinlich. Hinzukommt, dass standardisierte und formalisierte Prozesse fehlen, die Transparenz und objektivierte Entscheidungen fördern würden.²³⁸

Zielgrößenbestimmung auf der ersten und zweiten Managementebene

Bei der Festlegung der Zielgrößen für die erste und zweite Managementebene – so zeigen es die Befragungsergebnisse – nimmt die Beteiligung des Aufsichtsrats wieder ab. So ist dieser nach Angaben der Betriebsräte bei den Zielgrößen für die erste Managementebene noch zu 16 Prozent beteiligt, bei der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands lediglich zu 11 Prozent. Die Hauptverantwortung scheint erneut vor allem auf Ebene des Vorstands zu liegen, gefolgt von den Führungskräften der oberen Managementebene selbst und der Personalabteilung. Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass auch hier kaum ein umfassend formalisierter Prozess zur Festlegung der Zielgrößen für eine der Ebenen

²³⁵ Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), S. 707-732

²³⁶ AllBright Stiftung (2018): Entwicklungsland – Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht. S. 7

²³⁷ Ebd.

²³⁸ Erfurt Sandhu, Ph. (2014): Selektionspfade im Topmanagement – Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Springer Gabler.

Dies wurde ebenfalls überwiegend in den durchgeführten Fallstudien bestätigt. Der klassische Ablauf scheint zu sein, dass Unternehmen die aktuellen Frauenanteile auf den entsprechenden Ebenen erheben, um in einem zweiten Schritt auf dieser Basis realisierbare Zielgrößen abzuleiten, die im Anschluss dem Aufsichtsrat zur Entscheidung vorgeschlagen werden.

Einige Unternehmen, insbesondere größere Konzerne, betonen die Bedeutung einer breit aufgestellten Datengrundlage zu diesem Zwecke. Nach eigenen Angaben vereinfache dies nicht nur eine nachvollziehbare Argumentation nach außen, sondern insbesondere das Ableiten von entsprechenden Maßnahmen.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

In Unternehmen, die bereits vor dem FÜPoG interne Zielgrößen für unterschiedliche Hierarchiestufen definiert hatten, ist ein deutlich ausgeprägteres Monitoring der Zahlen zu beobachten, welches durch das Gesetz teils noch intensiviert wurde. So erwiesen sich beispielsweise die quartalsweise Aufbereitung der Zahlen als Ampelsystem über alle Ebenen und die Übersetzung der jeweiligen Frauenanteile in absolute Zahlen („Wie viele Frauen sind das konkret für eine bestimmte Abteilung?“) für einige Vorstände als gute Praxis für eine fundierte Berechnung realistischer Zielgrößen.

„Wenn es einem wichtig ist, hat man es zu messen. Ein genaues Reporting und Tracking sind für mich die Grundlage eines modernen Managementsystems.“ (Vorstand)

Ist z. B. die Absolventinnen-Quote höher als der eigene Frauenanteil in den jeweiligen Fachbereichen, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass die Recruiting-Aktivitäten nicht angemessen ausgestaltet sind oder das Employer Branding analysiert werden sollte. Der Frauenanteil in Führungspositionen im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft kann Anhaltspunkt für eine Betrachtung der vorhandenen Karrieremodelle, der Entwicklungsprogramme oder der Nachfolgeplanung sein. Ein Benchmark mit anderen Unternehmen der gleichen Branche kann wiederum Auskunft darüber geben, inwiefern es sich tatsächlich um branchenspezifische Herausforderungen handelt oder die Arbeitgeberattraktivität einer spezifischeren Betrachtung bedarf.

Viele Unternehmen schaffen zur besseren Koordination und Steuerung von Gleichstellungsprozessen und auch für die Unterstützung bei der Zielgrößenfestlegung eigene Stellen, wie beispielsweise Diversity-Beauftragte, oder richten Gremien ein, die sich mit Themen und Prozessen des Diversity-Managements auseinandersetzen, wichtige Impulse setzen und Datengrundlagen bei der Zielgrößenfestlegung einbringen können.

So ist beispielsweise die aktive Einbeziehung und Beteiligung der Diversity-Beauftragten an der Gestaltung interner Prozesse und Projekte bei der Fraport AG gelebte Realität. Die Stelle ist organisatorisch direkt dem Arbeitsdirektor zugeordnet. Insbesondere zur Festlegung von Zielgrößen für die unterschiedlichen Führungsebenen wurde die Diversity-Beauftragte von Seiten des Vorstands unaufgefordert eingeladen und am Prozess beteiligt. Auf diese Weise wird jene Perspektive in den Entscheidungsprozess inkludiert, die sich intensiv mit dem Thema Gleichstellung und den entsprechenden Zahlen auseinandersetzt. Den Vorschlägen der Diversity-Beauftragten wurde fast vollumfänglich gefolgt.

Auch in einem befragten Unternehmen der Automobilindustrie obliegt insbesondere der Diversity-Beauftragten die Verantwortung, den anzustrebenden Frauenanteil festzulegen.²³⁹ Zu diesem Zweck werden aktuelle Zahlen und mögliche Potenziale zunächst mit der Arbeitsebene diskutiert, um die Fachlichkeit zu berücksichtigen und deren Engagement zu sichern. Hierbei werden u. a. die Nachfolgeplanung oder die Ernennungspipeline betrachtet, um bei fehlenden Frauen(anteilen) gegensteuern zu können. Im Anschluss an die Abstimmungen werden die Zielgrößen auf Basis der Diskussionsergebnisse und in Abstimmung mit dem Vorstand festgelegt.

Stakeholder mit Hebelwirkung in der Zielgrößenbestimmung

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ist entscheidend, ob und wie Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands motiviert werden können, ambitioniertere Zielgrößen festzulegen und sich aktiver für das Thema Gleichstellung einzusetzen. Denn sehr häufig wurde von befragten Unternehmen die Unterstützung des Aufsichtsrats, des Vorstands oder der Geschäftsführung als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils benannt. Aus diesem Grund lag ein Fokus der qualitativen Erhebungen auf der Identifikation von Akteurinnen und Akteuren mit einer diesbezüglichen Hebelwirkung.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Es ist festzuhalten, dass die eigentliche Zielgruppe des Gesetzes – allen voran Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder – nur zu einer knappen Hälfte (48 Prozent) Maßnahmen für die Erhöhung des Frauenanteils in ihren eigenen Reihen definierten. Bei über der Hälfte der Befragten scheint es noch ein blinder Fleck zu sein, dass der größte Umsetzungs- und Handlungsbedarf an der Spitze der Unternehmen besteht. Vorreiter aus der durchgeführten Befragung in Sachen Gleichstellung haben dagegen erkannt, dass der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat hier nicht außen vor sein dürfen.

Als sehr einflussreiche Akteurinnen und Akteure mit entsprechender Hebelwirkung auf die Geschäftsführung nannten die interviewten Expertinnen und Experten „Wirtschaftsführer“ – also große Unternehmen mit hoher Akzeptanz und wirtschaftlichem Einfluss. Durch öffentlichkeitswirksames Engagement entsprechender Unternehmen könne einerseits eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen entstehen, dem weitere Unternehmen folgen. Es könne sogar zu einer Art Wettbewerb führen, bei dem Unternehmen bestrebt sind, mit mindestens gleichem Engagement im Bereich der Diversität und Gleichstellung wahrgenommen zu werden. Es gebe in Unternehmen und in den Führungsfunktionen häufig den persönlichen Ehrgeiz, in wirtschaftlich oder gesellschaftlich relevanten Themen der „Best in class“ zu sein. Dies ermögliche eine persönliche Identifizierung mit dem Thema und führe zu einer intrinsischen Motivation von Führungskräften der oberen Ebenen.

Aus Sicht der Expertinnen und Experten sowohl der Fachtagungen als auch jenen aus den Interviews, stellen vor allem die aktuellen und künftigen Arbeitnehmenden einen weiteren wesentlichen Hebel dar, um die Führungsebene zu einem höheren Engagement zu bewegen. Durch die aktive Einforderung von Chancengleichheit, Diversität und entsprechend förderlichen Rahmenbedingungen spielen Mitarbeitende eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, das diesbezügliche Engagement in Unternehmen zu erhöhen. Gleiches gilt für künftige Arbeitnehmende, auf die das Employer

²³⁹ Unternehmen der Automobilindustrie, Fallstudieninterviews 2019/2020

Branding abzielt. Aktuelle Studien zeigen, dass Chancengleichheit für viele junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist.²⁴⁰ Gleiches gilt für das Thema Diversität. So zeigen Untersuchungen, dass die Vielfalt eines Unternehmens für jüngere Generationen zu den wichtigsten Auswahlkriterien des Arbeitgebers zählt.²⁴¹ Auch im Rahmen der Fallstudieninterviews berichten Unternehmen von gezielten Fragestellungen und Forderungen von Bewerberinnen und Bewerbern in Vorstellungsgesprächen.

Auch Investorinnen und Investoren können eine bedeutende Hebelwirkung einnehmen, um den Vorstand für das Thema zu sensibilisieren. Ähnliche Effekte seien durch Kundinnen und Kunden zu erreichen, da diese das Verhalten von Unternehmen durch veränderte Kaufentscheidungen maßgeblich beeinflussen können.

Ein befragter Vertreter von Investorinnen und Investoren berichtete, dass Diversität inzwischen bei allen Investierenden auf der Agenda stünde, jedoch meist sehr schwammig formuliert sei.²⁴² Demnach würde das Thema zwar grundsätzlich thematisiert, allerdings selten konkrete Kennzahlen oder die Planung strategischer Maßnahmen angefordert. Darüber hinaus würden bei nicht ausreichenden Fortschritten im Bereich der Frauenförderung noch zu wenige Investorinnen und Investoren ihr Stimmrecht nutzen. Dies würde jedoch tendenziell zunehmen. So haben beispielsweise in England Investierende damit begonnen, gegen Aufsichtsratsvorsitzende zu stimmen, wenn bislang keine Frauen eingesetzt oder das Thema Diversität nicht behandelt wurden.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Neben dem Gesetz gab es weitere Akteurinnen und Akteure, die die Auseinandersetzung mit dem Thema Frauen in Führungspositionen im Vorstand und im Aufsichtsrat anstießen bzw. einforderten. In einigen Unternehmen waren es Aktionäre, die die Erhöhung des Frauenanteils verlangten:

„Der Druck der Kapitalgeber ist derzeit so groß, dass man überlegt den Vorstand mit einer Frau zu erweitern. Und in unserer Tochterfirma werden drei von sechs Vorstandsmitgliedern Frauen sein. Da tut sich was. Das war mehr dem Kapitalmarkt geschuldet, weniger dem Gesetz.“ (Aufsichtsrätin)

In einer Fallstudie führte ein Investorenwechsel zu einer Forderung nach zunehmender Diversität auf den Führungsebenen.²⁴³ Jedoch zeigte sich auch hier, dass sich Unternehmen und vor allem deren gewachsene Kultur nicht ad hoc verändern lassen. Auch in weiteren befragten Unternehmen fordern die Vertreterinnen und Vertreter der Investorensseite zunehmend kennzahlenorientierte Berichte über die spezifische Entwicklung des Frauenanteils und die jeweils ergriffenen Maßnahmen. Darüber hinaus würden Investoren zunehmend mehr Transparenz und Details darüber einfordern, wie die Personalsuche und -auswahl vollzogen wird. Dies gelte insbesondere dann, wenn eine männliche Besetzung erfolgte und dies mit fehlenden weiblichen Alternativen begründet wird.

²⁴⁰ Egon Zehnder (2019): Leaders & Daughters 2019 Global Survey. Power Moves: Redefining Leadership by Gender, Generations, and Geographies: <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1551458624-4d7443956c926957a5d8ddab03be6676.pdf> (28.11.2019)

²⁴¹ Ebd.

²⁴² Vertreter von Investorinnen und Investoren, Tiefeninterview 2020

²⁴³ Unternehmen der Pharmaindustrie, Fallstudieninterviews 2019/2020

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Einige Aufsichtsratsmitglieder berichteten zudem über den Einfluss der Initiative „Aktionärinnen fordern Gleichstellung“ des Deutschen Juristinnenbunds, die seit 2009 auf den Hauptversammlungen von börsennotierten Unternehmen kritische Nachfragen bei der Besetzung von Führungspositionen durch Männer stellten. Die Aufsichtsräte waren dadurch gefordert, sich in Vorbereitung auf die Hauptversammlung intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Diskussionen zum Thema Frauen in Führungspositionen wurden bereits vor dem Inkrafttreten des Gesetzes auch durch Mitglieder der Arbeitnehmerbank auf die Tagesordnung gesetzt. Es wurde jedoch berichtet, dass es die gesetzliche Grundlage des FÜPoGs brauchte, um die Forderungen der Arbeitnehmerbank auch durchsetzen zu können.

Ein weiterer Hebel für die Erhöhung der strategischen Relevanz im Top-Management stellt der Deutsche Corporate Governance Kodex dar. Als zentrales Regelwerk für deutsche börsennotierte Gesellschaften beschreibt er gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften und enthält Empfehlungen und Anregungen im Bezug zu international und national anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der aktuelle DCGK fokussiert sich auf die gesetzlichen Vorgaben des FÜPoG (Quote, Zielgrößendefinition) und empfiehlt im Allgemeinen eine Achtung auf Diversität bei der Besetzung von Führungspositionen. Aufgrund der hohen Akzeptanz des Kodex sehen Expertinnen und Experten weiteres Potenzial zur stärkeren Berücksichtigung gleichstellungsrelevanter Aspekte bei der Besetzung von Führungspositionen. Dieses Potenzial käme insbesondere dann zum Tragen, wenn der Kodex konkretere und gleichstellungsspezifische Empfehlungen zur Besetzung von Führungspositionen oder Ausschüssen aufnehmen würde (z.B. anzustrebende Mindestanteile des unterrepräsentierten Geschlechtes in Ausschüssen).

5.2.5. Veröffentlichungspflichten zur Umsetzung des Gesetzes

Im Rahmen des FÜPoG sind Unternehmen verpflichtet, folgende Angaben in die Erklärung zur Unternehmensführung (Lagebericht) aufzunehmen:

- Angabe von Zielgrößen für Aufsichtsrat und Vorstand bzw. für die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands sowie die entsprechenden Fristen zur Zielerreichung.
- Angabe, ob die festgelegten Zielgrößen während des Bezugszeitraums erreicht worden sind. Falls nicht sind entsprechende Gründe zu benennen.
- Bei Unternehmen, die der festen Quote unterliegen: Angabe, ob die Gesellschaft bei der Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern jeweils Mindestanteile im Bezugszeitraum eingehalten hat, und wenn nicht: Angabe der Gründe.

Umsetzung der Veröffentlichungspflichten

Unternehmen – die nicht der Quote unterliegen – sind zu einer Angabe hinsichtlich der Aufstellung und Zusammensetzung von Aufsichtsräten verpflichtet. Lediglich knapp über 10 Prozent dieser Unternehmen haben keine Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats veröffentlicht.²⁴⁴

²⁴⁴ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

Unternehmen gesamt	2.101	
Zur Angabe verpflichtete Unternehmen	1.994	100,0 %
- keine Angabe	208	10,4 %
- Angabe	1.786	89,6 %

Abbildung 28: Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats

71 Prozent der Unternehmen mit einer veröffentlichten Zielgröße hielten die erste gesetzliche Frist zur Erreichung des Frauenanteils im Aufsichtsrat zum 30. Juni 2017 ein, während knapp 7 Prozent der Unternehmen die gesetzliche Maximalfrist überschreiten (vgl. untenstehende Tabelle). Allerdings veröffentlichen knapp 22 Prozent der Unternehmen, die sich Zielgrößen gesetzt haben, keine Frist zur Erreichung derselben.

Unternehmen gesamt	2.101	100,0 %
Unternehmen mit Zielgrößen	1.400	66,6 %
		100,0 %
- Einhaltung der gesetzlichen Frist	994	71,0 %
- Überschreitung der gesetzlichen Frist	100	7,1 %
Fehlende Angabe zur Frist	306	21,9 %

Abbildung 29: Fristsetzung für die Erreichung von Zielgrößen im Aufsichtsrat

Für die Vorstandsebene haben die Unternehmen, die von der festen Quote betroffen sind mit knapp 88 Prozent eine höhere Offenlegungsquote bezüglich der Zielgrößen, als die Unternehmen die nicht von der festen Quote betroffen sind (71,1 Prozent).²⁴⁵ Auch für den Vorstand lief die erste Frist zur Erreichung des Frauenanteils am 30. Juni 2017 aus. Die Mehrheit der Unternehmen mit Zielgrößen für den Vorstand (73 Prozent) konnte die selbst gesetzte Zielerreichungsfrist einhalten (vgl. untenstehende Tabelle). Jedoch veröffentlichten über 17 Prozent der Unternehmen, die sich Zielgrößen gesetzt haben, keine Frist zur Erreichung. Eine über den 30. Juni 2017 hinausgehende Frist setzen sich 9,5 Prozent der Unternehmen.

²⁴⁵ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

Unternehmen gesamt	2.101	100,0 %
Unternehmen mit Zielgrößen	1.511	71,9%
		100,0 %
- Einhaltung der gesetzlichen Frist	1.103	73,0%
- Überschreitung der gesetzlichen Frist	144	9,5 %
Fehlende Angabe zur Frist	264	17,5%

Abbildung 30: Fristsetzung für die Erreichung von Zielgrößen im Vorstand

Die vorliegenden Daten zeigen, dass die meisten Unternehmen ihre Veröffentlichungspflichten einhalten. Andererseits kommt immerhin ein Drittel der Unternehmen den Veröffentlichungspflichten nicht beziehungsweise nur kaum nach. Mithilfe des Lageberichts sollte eine Überprüfung der Entwicklung durch eine breite Öffentlichkeit gewährleistet und zudem eine Messbarkeit der Geschäftsführung hinsichtlich der Förderung von Frauen ermöglicht werden. Bei fehlenden Angaben in den Lageberichten lassen sich jedoch nur geringe bis keine Rückschlüsse auf die Ambitionen der Unternehmen und ihre Umsetzung ziehen.

Eine mögliche Erklärung für die fehlenden Angaben ergibt sich aus den durchgeführten Befragungen. Demnach wurden Unklarheiten bezüglich der Berichtspflichten und / oder der Fristen von knapp einem Fünftel des befragten Top-Managements (19 Prozent) und von immerhin einem Viertel (25 Prozent) der Personalabteilungen bestätigt.

Ausgestaltung der Veröffentlichung

In den qualitativen Gesprächen zum Erfüllungsaufwand wurde dargelegt, dass die Veröffentlichungspflichten im ersten Jahr der Gesetzeseinführung zu einem größeren administrativen Aufwand geführt hätten, da eine umfangreiche rechtliche Prüfung und das Ableiten eines methodischen Vorgehens für die Berichtslegung notwendig gewesen seien. In manchen Unternehmen waren die für die Berichtslegung notwendigen Daten hingegen bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes erhoben worden, sodass die neu geforderte Aufbereitung nur wenig Aufwand bedeutet habe.²⁴⁶

Darüber hinaus gibt es zwischen den Unternehmen erhebliche Unterschiede in Form und Art der Veröffentlichung in den Lageberichten. Während einige Unternehmen die Veröffentlichungspflicht in Form weniger Sätze abhandeln – erarbeitet durch die zentrale Rechts- oder Compliance-Abteilung, widmen andere Unternehmen dem Thema ein eigenes Kapitel oder gar einen eigenen Diversity-Bericht. Diese Unternehmen beleuchten in diesem Zusammenhang nicht nur die Zielgrößen und die aktuellen Frauenanteile, sondern gaben darüber hinaus Auskunft über bereits ergriffene oder geplante Maßnahmen zur aktiven Frauenförderung. Die veröffentlichten Daten gehen hier teilweise weit über die vorgeschriebenen Veröffentlichungspflichten hinaus, was darauf schließen lässt, dass die Themen Diversität und Gleichstellung eine wesentliche Bedeutung in der Unternehmensstrategie einnehmen. Die Inhalte werden in solchen Fällen, so die Erkenntnisse aus den hiesigen qualitativen

²⁴⁶ Der Erfüllungsaufwand der Unternehmen wurde vom Statistischen Bundesamt in Kapitel 9 erhoben. Das Statistische Bundesamt kam zu dem Ergebnis, dass der Aufwand in der Privatwirtschaft geringer war als ex-ante geschätzt wurde.

Erhebungen, häufig über interne Kommunikationskanäle im Unternehmen geteilt und als strategisches Thema kommuniziert.

Bei SAP SE werden neben einer übersichtlichen Darstellung der jeweiligen Frauenanteile, differenziert nach Führungsebenen, auch die angestrebten Zielgrößen und die zugehörigen Fristen veröffentlicht.²⁴⁷ Darüber hinaus widmet das Unternehmen dem Thema ein eigenes Kapitel im Lagebericht („Gleichstellung von Frauen und Männern verbessern“), indem Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichstellung beschrieben werden. Besonders hervorzuheben ist jedoch der Berichtsteil, in dem SAP SE die positiven Auswirkungen von Frauen in Führungspositionen auf beispielsweise den Gesundheitskulturindex, das unternehmerische Wachstum, die Kundentreue oder die Profitabilität des Unternehmens beschreibt. Damit beschränkt sich das Unternehmen nicht auf das eigene Engagement, sondern betont die positiven Effekte, die eine geschlechterdiverse Führungsebene auf ein Unternehmen haben kann.

Auch die Volkswagen AG behandelt das Thema Gleichstellung, neben den gesetzlichen Pflichtangaben, als wesentlichen Aspekt ihrer Personalstrategie und als einer der Grundsätze ihrer Personalpolitik.²⁴⁸ Dabei nimmt das Unternehmen Bezug auf zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme und benennt einzelne Maßnahmen wie beispielsweise Frauenquoten für die Entwicklung ins Management. Eine ähnliche strategische Komponente ist bei der Siemens AG anzunehmen, die im Geschäftsbericht für jeden Aufsichtsratsausschuss beschreibt, wie Gleichstellung und Vielfalt berücksichtigt werden sollen. Darüber hinaus wurde vom Aufsichtsrat ein Diversitätskonzept für den Vorstand entwickelt, welches festgelegte Anforderungen an die Vorstandsbestellung sowie ein klar definiertes Kompetenzprofil beinhaltet. Des Weiteren findet sich im Geschäftsbericht die klare Beschreibung der Vorgehensweise für die Nachfolgeplanung des Vorstands.

5.2.6. Herausforderungen bei der Umsetzung des Gesetzes

Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung der gesetzlichen Regelungen sehen die befragten Akteurinnen und Akteure vor allem in fehlenden, ausreichend qualifizierten Kandidatinnen, in nicht berücksichtigten Organisationsstrukturen und im vom Gesetz vorgeschriebenen Verschlechterungsverbot, welches zu zusätzlichen Herausforderung in der Personalbesetzung führe (vgl. Abbildung 31).

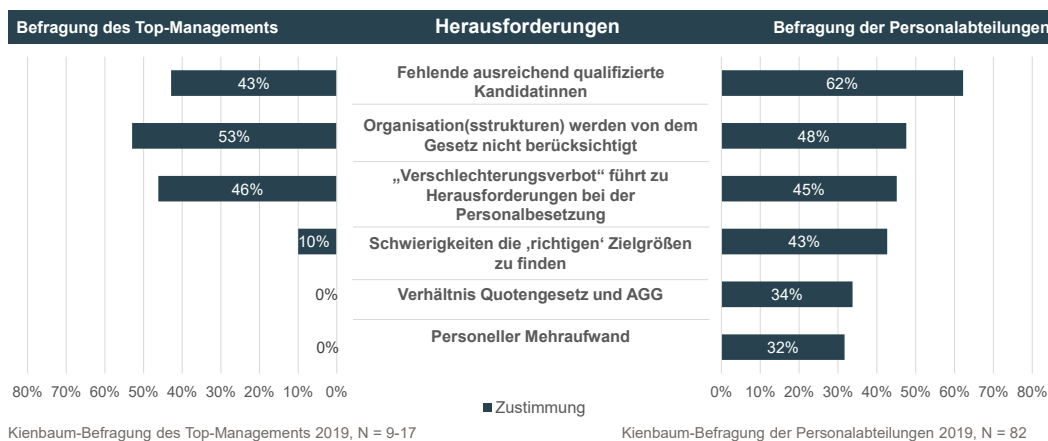


Abbildung 31: Herausforderungen bei der Umsetzung des Gesetzes

²⁴⁷ SAP SE, Fallstudieninterviews 2019/2020; SAP SE (2020), Integrierter Bericht der SAP 2019: <https://www.sap.com/docs/download/investors/2019/sap-2019-integrierter-bericht.pdf> (02.02.2020)

²⁴⁸ Volkswagen AG, Fallstudieninterviews 2019/2020; Volkswagen AG (2020), Geschäftsbericht 2019: https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_d.pdf (02.02.2020)

Herausforderung: „Fehlende qualifizierte Frauen“

Die am häufigsten benannte Herausforderung bei der Umsetzung des Gesetzes ist den Unternehmen zufolge das Fehlen von ausreichend qualifizierten Kandidatinnen in der entsprechend benötigten Anzahl. Darauf wurde in zahlreichen Interviews sowie von 65 Prozent der befragten Personalabteilungen und 43 Prozent des Top-Managements verwiesen.

Die weiteren Evaluationsergebnisse zeigen jedoch, dass diese Erkenntnis einer kritischen Würdigung bedarf. So zeigt sich im Rahmen der qualitativen Untersuchungen, dass diese Herausforderung von Unternehmen, die bereits standardisierte Prozesse und ein insgesamt höheres Engagement im Bereich Gleichstellung aufweisen, deutlich weniger ausgeprägt wahrgenommen wird und diese auch im Branchenvergleich höhere Frauenanteile aufweisen können. Nach Angabe der Unternehmen führte der strukturierte Aufbau einer Pipeline und einer Nachfolgeplanung für weibliche Führungskräfte zu einer gezielten Suche nach weiblichen Nachwuchskräften, deren Entwicklung und somit zu einer erhöhten Sichtbarkeit qualifizierter Frauen. Unternehmen, die bislang keine gleichstellungsorientierte Ausgestaltung ihrer Personalprozesse aufweisen, nutzen für die Personalauswahl nach wie vor die „klassischen“ Rekrutierungskanäle und –netzwerke, in welchen qualifizierte Frauen bislang nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Eine aktive Suche und Ansprache außerhalb der traditionellen Netzwerke und eine gezielte Erweiterung des Suchradius bleiben überwiegend aus, was zu der Annahme von fehlenden qualifizierten Frauen führt. Das Zusammenspiel von unternehmensinternen Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen für Frauen sowie die Anpassung und nachhaltige Implementierung von Prozessen erwies sich demnach in einigen Fallstudienunternehmen als wirksame Methode, um der Herausforderung von „fehlenden ausreichend qualifizierten Kandidatinnen“ erfolgreich zu begegnen (siehe auch Kapitel 5.3.1).

Um die Sichtbarkeit von Frauen zu erhöhen und dieses Argument zu entkräften, hat ein im Zuge der Evaluation untersuchtes Unternehmen in der IT-Branche eine geschlechterneutrale Stellenanzeige für eine obere Führungsposition veröffentlicht sowie einen „Dummy-Recruiting Prozess“ durchgeführt, welcher von Frauen durchlaufen wurde.²⁴⁹ Der Prozess war als Pilot-Projekt konzipiert und diente der Erprobung von initiierten Veränderungen. Die Auswahl und Bewertung erfolgte wie bei normalen Auswahlverfahren auf dieser Ebene durch Führungspersonen der Board-Bereiche. Das Projekt erreichte eine sehr hohe Bewerberinnenquote und widerlegte das Argument, dass Frauen keine Führungspositionen wahrnehmen möchten bzw. dass ein Mangel an qualifizierten Frauen in der IT-Branche existiert – sofern die Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind. Stattdessen führte der durchgeführte Prozess zu einer erhöhten Aufmerksamkeit im Unternehmen für Frauen und die Thematik der Gleichstellung.

²⁴⁹ Unternehmen der IT-Branche, Fallstudieninterviews 2019/2020

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Einige Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder, sahen in dem Argument der fehlenden qualifizierten Frauen eine „Schutzbehauptung“: Die erreichten Mindestquoten in den Aufsichtsräten würden zeigen, dass selbst in technikorientierten Branchen durch ausreichende Bemühungen und durch die Erweiterung des Suchradius alle Aufsichtsräte schlussendlich geeignete Frauen finden konnten:

„Ich lasse das Argument nicht gelten, dass es keine qualifizierten Frauen gibt. Es haben doch alle Aufsichtsräte Frauen gefunden. Wenn man sich natürlich nur im eigenen Dunstkreis bewegt, findet man zunächst auch nicht zusammen.“ (Aufsichtsrätin)

Herausforderung „Abbildung der Unternehmensstruktur“

Rund die Hälfte aller Personalabteilungen (49 Prozent) und des Top-Managements (53 Prozent) gaben an, dass sie Schwierigkeiten bei der Abbildung der regulatorischen Regelungen in der eigenen unternehmerischen Struktur empfinden. Gerade international agierende Konzerne gaben an, bei der Implementierung der Quote und der Zielgrößen innerhalb ihrer globalen Konzernstrukturen mit Herausforderungen konfrontiert zu sein. Die vielfach komplexen und einem globalen Standortnetzwerk unterliegenden Personalstrukturen wurden als Hemmnis bei der Umsetzung gesehen.

Die befragten Unternehmen verwiesen auf umfassende organisatorische Umstrukturierungen, die nur schwer mit den gesetzlichen Anforderungen in Einklang zu bringen seien. Die Verkleinerung der Vorstandsebene, die Tendenz zu flacheren Hierarchien und die zunehmende Organisation in agilen Projektstrukturen führen zu einem Wegfall klassischer Führungs- und Karrierefunktionen im Sinne des Gesetzes und erschweren die Umsetzung. So stehe die Reduzierung von Vorstandsmitgliedern nach Angaben der Unternehmen in einer Konkurrenz dazu, Frauen in den Vorstand aufzunehmen. Das Ende einer Vertragslaufzeit oder der Wegfall eines Mitgliedes würden nicht in einer Nachbesetzung münden, sondern immer häufiger für die Verkleinerung des Gremiums genutzt.

Die Zunahme von agilen Projektstrukturen führe wiederum zu einer Abkehr von festgeschriebenen Funktionsbeschreibungen und Hierarchieebenen. Auch die Expertinnen und Experten beschrieben, dass hierarchische Führungsstrukturen in Zeiten der digitalen Transformation zunehmend abgebaut würden, da sie nicht mehr zielführend seien, um flexibel auf Umwelterfordernisse zu reagieren. Stattdessen sei derzeit eine Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle festzustellen – mit je einem traditionellen und einem digitalen, agilen Unternehmensbereich. In letzterem strukturieren die Unternehmen ihre Aufgabenfelder nach themenspezifischen Projekten. Mitarbeitende und Führungskräfte können dabei in unterschiedlichen Projekten zeitgleich differenzierte Rollen mit oder ohne Führungs- und Steuerungsverantwortung einnehmen. Die Definition spezifischer Führungsebenen unterhalb des Vorstands in agilen Strukturen sei daher sehr schwierig.

In den Fallstudien verwies jedoch ebenfalls eine Vielzahl „klassisch“ organisierter Unternehmen auf Schwierigkeiten bei einer gesetzestreuen Definition der Führungsebenen. Durch stark differenzierte Karrieremodelle und/oder Führungsebenen in einer Vielzahl von Konzerngesellschaften, ist die Zuordnung der sich aus dem Gesetz ergebenden Bestimmungen zu den Funktionen im Unternehmen sehr komplex. Das Gesetz fokussiert in erster Linie auf die Frauenanteile der Führungsgremien in Deutschland. Die Unternehmen verwiesen in den qualitativen Befragungen jedoch auf eine global aufgestellte Organisationsstruktur. Zudem seien die Unternehmen häufig nach dem Strukturprinzip

einer Matrixorganisation aufgestellt, in der Mitarbeitende und Führungskräfte in mehreren gleichrangigen Weisungsbeziehungen stünden. Dies führe zur enormen Herausforderung, klar abgegrenzte nationale Führungsfunktionen unterhalb des Vorstands zu definieren. Darüber hinaus besteht bei den Unternehmen Unklarheit darüber, wie Mehrfachanstellungen oder internationale Besetzungen zu berücksichtigen sind.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Kritik am FÜPoG bezüglich der Übersetzung in unternehmensspezifische Organisationsstrukturen kam insbesondere von interviewten Personen aus international aufgestellten Konzernen: Das FÜPoG würde keine Konzernstrukturen berücksichtigen, die ihren Frauenanteil weltweit erfassten. Diese Unternehmen sind häufig durch höhere Frauenanteile in Führungspositionen in den USA, in Osteuropa oder in Frankreich in der Gesamtbetrachtung besser aufgestellt, als nur auf Deutschland bezogen. Durch die Berücksichtigung von Frauen allein im deutschen Rechtsraum möchte das FÜPoG unterbinden, dass global agierende Unternehmen sich auf gleichstellungspolitische Erfolge in anderen Ländern „ausruhen“. Ein Interviewpartner sieht diese Vorgabe für sein global agierendes Unternehmen jedoch sehr kritisch:

„Das Gesetz ist ja eigentlich ein Provinzgesetz. Ich kann ein Weltunternehmen nicht ausschließlich an deutschen Zahlen messen. Wir haben Frauen weltweit und die zählen alle nicht mit, nur weil sie nicht im deutschen Rechtsraum unterwegs sind.“ (Vorstand)

Diese Herausforderung wird von einigen Unternehmen zudem als Risikofaktor für die (internationale) Versetzung oder Beförderung von Frauen beschrieben, da Unternehmen die ursprüngliche Stelle der weiblichen Führungsperson in Deutschland erneut mit einer Frau besetzen müssten. Dies stelle eine weitere Herausforderung dar, da es insgesamt zu wenige qualifizierte Kandidatinnen gäbe.

Herausforderung: „Verschlechterungsverbot“

Für jeweils knapp die Hälfte der befragten Personalabteilungen und Top-Management-Mitglieder stellt das Verschlechterungsverbot eine Herausforderung in Personalbesetzungsprozessen dar. Das Verschlechterungsverbot besagt, dass die festgelegten Zielgrößen nicht hinter dem tatsächlichen Status quo zurückbleiben dürfen, wenn der Frauenanteil in einer Führungsebene unter 30 Prozent liegt. Kann ein Unternehmen beispielsweise einen 20-prozentigen Frauenanteil im Vorstand aufweisen, so darf die festzulegende Zielgröße 20 Prozent nicht unterschreiten. Erst ab einem erreichten Frauenanteil von 30 Prozent darf die Zielgröße für die entsprechende Führungsebene den erreichten Wert wieder unterschreiten. Das Verschlechterungsverbot wird von knapp 11,03 Prozent der Unternehmen (220) nicht befolgt.²⁵⁰

In den qualitativen Befragungen sowie in den Tiefeninterviews zeigte sich jedoch, dass das Verschlechterungsverbot wohl insbesondere aufgrund von Fehlinterpretationen und der Außendarstellung als Herausforderung wahrgenommen wird. Die weniger ambitionierten Zielgrößen von Unternehmen könnten darauf zurückzuführen sein, dass eine Vielzahl der Unternehmen das Verschlechterungsverbot so aufzufassen scheint, dass der Frauenanteil nicht mehr unter die angestrebte Ziel-

²⁵⁰ Deutscher Bundestag. (2019). Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

größe fallen darf. Die gesetzliche Regelung fokussiert jedoch lediglich auf die festzulegende Zielgröße und nicht auf deren tatsächliche Erreichung. Hat ein Unternehmen wie im oben benannten Beispiel eine Zielgröße von 20 Prozent festgelegt, handelt es gesetzeskonform. Sinkt der Frauenanteil bis zum Zeitpunkt der nächsten Zielgrößenfestlegung auf einen 10-prozentigen Wert, bleibt dies vom Verschlechterungsverbot unberücksichtigt. Bei einer erneuten Zielgrößenfestlegung dürfte diese nach dem Verschlechterungsverbot jedoch nicht unter 10 Prozent liegen. Neben der beschriebenen Fehlinterpretation gibt es die Befürchtung, durch das Verschlechterungsverbot eine erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit auf die etwaige Nicht-Erreichung der Zielgrößen zu ziehen. Unternehmen gehen davon aus, dass die Nicht-Erreichung von Zielgrößen größere mediale Aufmerksamkeit erfährt, als das Ziel, den aktuellen (niedrigen) Status quo im Gremium beizubehalten.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Das Verschlechterungsverbot wurde im Rahmen der Top-Management-Interviews teilweise sogar als kontraproduktiv bei der Personalbesetzung empfunden. Einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner berichteten davon, dass sie die Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand anstrebten. Aus Sorge vor einer erfolglosen Suche nach geeigneten Kandidatinnen oder dass diese wieder abspringen würden, definierten sie jedoch lieber eine Zielgröße, die nur dem Status quo entsprach.

„Wir hielten die Quote bewusst niedrig, um nicht später berichten zu müssen, dass wir das, was wir eigentlich vorhatten, nicht einhalten konnten.“ (Vorstand)

War die Zielgröße erst einmal als „Null“ oder dem Status quo entsprechend gesetzt, stellte sich des Öfteren eine selbsterfüllende Prophezeiung ein. Der Status quo wurde formuliertes ‚Ziel‘ und die anfänglichen Ambitionen gingen verloren.

Herausforderung „Arbeitsaufwand“

Der im Zusammenhang mit der Umsetzung des Gesetzes zusätzlich anfallende personelle Aufwand wurde von den Interviewten aus den Fallstudien als grundsätzlich eher gering beschrieben. Berichtet wurde häufig von einem einmaligen Initialaufwand bei Erlass des Gesetzes, der sich vor allem aus der rechtlichen Prüfung der Vorgaben im Hinblick auf Übersetzung in unternehmenseigene Prozesse ergab. Eine große Kapitalgesellschaft gab an, ein Kompetenzteam über mehrere Wochen mit der Umsetzung der neuen Vorgaben im Unternehmen beauftragt zu haben.²⁵¹ Für große Unternehmen mit komplexer Konzernstruktur bestand der Initialaufwand nach eigenen Angaben insbesondere auch darin, gemeinschaftlich mit allen FÜPoG-Tochterunternehmen einheitliche Prozesse und Vorgaben zu etablieren und die Einhaltung über die Jahre nachzuhalten. Im Hinblick auf administrative Aufwände, die sich aus der Festlegung von Zielgrößen ergeben, zeigen die qualitativen Gespräche mit größeren Kapitalgesellschaften, dass sowohl der Vorbereitungsaufwand für die Entscheidung im Vorstand bzw. dem Aufsichtsrat als auch der Aufwand für die Festlegung der Zielgrößen selbst überschaubar ist. Auch hier wurde vor allem der Initialaufwand angeführt, der sich aus der rechtlichen Prüfung der Vorgaben für das entsprechende Unternehmen ergab. Die Entscheidungsvorlagen seien

²⁵¹ Unternehmen im Bereich der Finanzdienstleistung, Interview zu Erfüllungsaufwand 2020

dann unter Zusammenstellung der aktuellen Zahlen erarbeitet und dem jeweiligen Gremium als Abstimmungspapier vorgelegt worden. Einige größere Unternehmen gaben sogar an, die Daten teilweise schon vor Inkrafttreten des Gesetzes erhoben zu haben, um internen Berichtspflichten nachzukommen, die im Sinne der unternehmenseigenen Gleichstellungs- bzw. Nachhaltigkeitspolitik bestehen.

In kleineren Unternehmen, die bei Inkrafttreten des Gesetzes häufig auch Unterstützungsangebote ihrer Branchenverbände in Anspruch genommen haben, wurde der Initialaufwand ebenfalls als eher gering angegeben. Aufwände entstanden für diese kleineren Unternehmen vor allem bei der Definition der ersten und zweiten Managementebene und in komplexeren Unternehmensstrukturen auch bei der Ersterhebung der entsprechenden Frauenanteile. In den Folgejahren lagen die notwendigen Kennzahlen jedoch bereits vor und es entstanden nur kleinere Aufwände für die Fortschreibung der Daten.

Die beschriebenen Aufwände durch die Berichtspflichten sind jedoch dahingehend kritisch zu bewerten, als dass einige Unternehmen keine Angaben veröffentlichen oder die Angaben auf das absolute Minimum beschränken.

5.3. Zielerreichung und Wirkung des Gesetzes

5.3.1. Professionalisierung der Personalprozesse

Insbesondere die Ausgestaltung von Personalprozessen und die Implementierung entsprechender Maßnahmen scheinen nach vorliegenden Erkenntnissen für die Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen wesentliche Erfolgsfaktoren darzustellen. Im Folgenden werden daher verschiedene Aspekte in Bezug auf Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalbindung beleuchtet, die für eine geschlechtergerechte Verteilung der oberen Managementpositionen von Bedeutung zu sein scheinen.

5.3.1.1. Personalauswahl

Der erste Schritt zu einer geschlechtergerechten Besetzung von Führungspositionen ist die Weiterentwicklung und Anpassung von Besetzungsprozessen, wie beispielsweise die Verwendung von Anforderungsprofilen und die Anpassung der Stellenausschreibungen. Eine Vielzahl befragter Unternehmen ist jedoch der Meinung, dass der Aspekt des Geschlechts keinen wesentlichen Einfluss auf ihr Personalmanagement habe und sieht dementsprechend keinen gesonderten Handlungsbedarf.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

„Wir machen eine völlig offene Personalpolitik. Wir müssen uns da nicht mit der Frage nach dem Geschlecht beschäftigen.“ (Aufsichtsrat)

Unternehmen haben bislang häufig noch kein ausreichendes Bewusstsein für die Bedeutung von Geschlecht als ‚sozialer Platzanweiser‘ sowie für unternehmensinterne Benachteiligungsmechanismen.

Dass geschlechterspezifische Aspekte jedoch durchaus eine entscheidende Einflussgröße für Personalentscheidungen darstellen können, zeigen die nachfolgend beschriebenen Erkenntnisse.

Sowohl Frauen als auch Männer bewerben sich in der Regel auf die Ausschreibungen von denen sie sich angesprochen fühlen und bei denen sie sich mit den geforderten Kompetenzen identifizieren. Im Rahmen der quantitativen und qualitativen Befragungen gab die Mehrheit aller befragten Akteurinnen und Akteure an, bei Stellenausschreibungen für Führungspositionen auf Geschlechterneutralität zu achten. In den qualitativen Befragungen zeigte sich jedoch bei tiefergehenden Fragestellungen, dass dies oft nur bedeutete den Zusatz „m/w/d“ hinter die jeweilige Stellenbezeichnung einzufügen. Nur sehr selten erfolgt eine Analyse auf stereotypisch weibliche oder männliche Kompetenzanforderungen. Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass spezifische Begrifflichkeiten in Stellenausschreibungen oder Anforderungsprofilen, Frauen von einer Bewerbung abhalten. Insbesondere vorherrschende Führungseigenschaften wie Zielstrebigkeit, Durchsetzungsstärke oder Analysefähigkeit sind zumeist männlich-assoziiert. Frauen fühlen sich nach aktuellen Erkenntnissen stattdessen eher von weiblich-assoziierten und gemeinschaftlichen Formulierungen wie „engagiert“, „vertrauensfördernd“ oder „verantwortungsvoll“ angesprochen.²⁵²

Diese Erkenntnisse teilten einige wenige der befragten Unternehmen aus eigenen Erfahrungen. Sie berichteten von signifikanten Wirkungen durch tiefergehende Betrachtungen und Anpassungen der Stellenausschreibungen, damit schon bei den Bewerbungseingängen ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis entstünde und eine geschlechterunabhängige Bewertung möglich sei. Der Erfahrung nach führe beispielsweise die Verwendung einer geschlechterneutralen Sprache zu einer deutlichen Steigerung des Anteils von Bewerberinnen an der Gesamtbewerberzahl.

Die Erfahrung resultiert aus einzelnen Pilotprojekten der Unternehmen. So ließen unter anderem die Volkswagen AG und die SAP SE Stellenausschreibungen (auch für Führungspositionen) von ausgewählten Arbeitnehmerinnen analysieren und umformulieren.²⁵³ In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise „Management-Kompetenz“ in die Kompetenzanforderung „Coachingfähigkeit“ abgeändert. Beide Unternehmen konnten infolge der Anpassungen einen deutlichen Anstieg von weiblichen Bewerberinnen verzeichnen. Von einer ähnlichen Erfahrung berichtete die Siemens AG.²⁵⁴ Das Unternehmen arbeitet inzwischen mit einer Software, welche die formulierten Stellenausschreibungen auf genderneutrale Sprache analysiert. Die Software markiert Wörter und Formulierungen, welche statistisch gesehen eher männlich-assoziiert sind und hinterlegt entsprechende Vorschläge für eine alternative und geschlechterneutrale Formulierung. Auf diesem Weg werden nach eigenen Angaben nicht nur stereotypische Formulierungen vermieden, sondern die Mitarbeitenden zugleich dafür sensibilisiert, dass sich unbewusste Voreingenommenheit in geschriebenen Texten oder dem Sprachgebrauch sehr oft wiederfindet. Dadurch, dass die Software die markierten Wörter oder Satzteile nicht automatisch ersetzt, ermöglicht sie darüber hinaus einen gezielten Abgleich und einen entsprechenden Lernprozess. Nach Angaben des Unternehmens hat sich der Anteil von Bewerberinnen infolge der Umformulierungen um 35 Prozent erhöht. Ein weiterer Trend im Rahmen des Bewerbungsmanagements befragter Unternehmen scheint die datengestützte Analyse von Bewerbungen oder aber Bewerbungen ohne Angabe von Alter, Foto und Geschlecht zu sein. Den Unternehmen zufolge, erfolgt die Auswertung von Kompetenzen und Berufserfahrung auf diesem Weg geschlechterneutral und kompetenzbasiert, wodurch Effekten wie dem „Unconscious Bias“ (Unbewusste Voreingenommenheit) zumindest bei einer Erstauswahl vorgebeugt werden können.

Die Erkenntnisse dieser beiden Unternehmen zeigen deutlich, dass die sensible Formulierung von Stellenausschreibungen und Anforderungsprofilen einen signifikanten Einfluss auf den Bewerberin-

²⁵² Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2014): Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities. Philadelphia, USA: Academy of Management.

²⁵³ Volkswagen AG, Fallstudieninterviews 2019/2020; SAP SE, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁵⁴ Siemens AG, Fallstudieninterviews 2019/2020

nenpool haben kann. Die befragten Personalberatungen verneinen jedoch zu 90 Prozent eine inhaltliche Anpassung von Anforderungsprofilen in ihrem Kundinnen- und Kundenkreis seit Gesetzes Einführung.

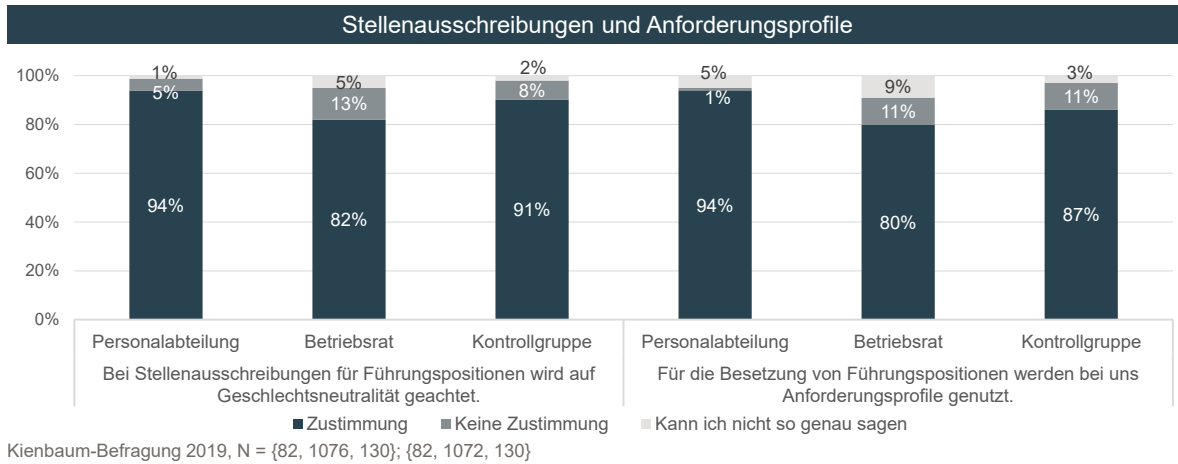


Abbildung 32: Geschlechterneutralität in Stellenausschreibungen und Verwendung von Anforderungsprofilen

Insbesondere Anforderungsprofile stellen jedoch ein wesentliches Instrument der Personalauswahl dar, da sie die typischen Arbeits- und Qualifizierungsanforderungen (Kompetenzen, Qualifikationen sowie Persönlichkeitseigenschaften) der zu besetzenden Funktion beinhalten. Die eingegangenen Bewerbungen und die jeweiligen Kompetenzen werden in der Regel mit dem Anforderungsprofil abgeglichen. Da sich das Profil auf die Position und nicht auf die Person bezieht, trägt ein Anforderungsprofil in der Regel zu einer Objektivierung bei, sodass keine Person oder Personengruppe (z. B. durch das Geschlecht) benachteiligt wird. In den Befragungen gab die deutliche Mehrheit der Personengruppen an, Anforderungsprofile für die Besetzung von Führungspositionen zu verwenden (vgl. Abbildung 32). Auffällig ist allerdings der hohe Anteil der Top-Management-Angehörigen (17 Prozent), welche zu dieser Frage keine konkrete Aussage treffen konnte.

Eine mögliche Ursache ergibt sich aus den Fallstudieninterviews. Bei tiefergehender Befragung wurde zunehmend deutlich, dass grundsätzlich Anforderungsprofile für Führungspositionen existieren, diese jedoch häufig nicht Teil eines professionalisierten Besetzungsprozesses sind.²⁵⁵ Mit zunehmender Führungsebene scheinen standardisierte Prozesse vermehrt nachzulassen und die subjektive Einschätzung des aktuellen Stelleninhabers an Bedeutung zu gewinnen. Auch die interne und transparente Ausschreibung von Führungspositionen nimmt nach den vorliegenden Erkenntnissen mit zunehmender Führungsebene stetig ab. Im Rahmen der qualitativen Interviews verwies ein Großteil der Personen auf fehlende Transparenz bei der Besetzung von Top-Management-Positionen. In einigen Fällen wird zwar auf standardisierte Prozesse verwiesen, zugleich jedoch kommentiert, dass diese im Top-Management kaum bis keine Anwendung finden. So stellte sich in den Befragungen beispielsweise heraus, dass nur selten eine objektive Stellenanalyse für die höheren Managementebenen erfolgt. Stattdessen wird das Anforderungsprofil vom Stelleninhaber selbst erstellt und ein entsprechender Nachfolgevorschlag eingereicht. Aus Studien und den Ergebnissen des Vorstandskapitels (vgl. 5.2.2) ist jedoch bekannt, dass Personen oder Stelleninhaber häufig unbewusst

²⁵⁵ Edding, C. & Erfurt Sandhu, P. (2019): Personalauswahl im Topmanagement – Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. Zeitschrift für Personalentwicklung (ZOE), 2019(1).

nach Ähnlichkeit auswählen, wodurch Personen die diesem Profil nicht entsprechen, unberücksichtigt bleiben. In Hinblick auf den vorherrschenden Männeranteil in oberen Top-Managementebenen bedeuten fehlende standardisierte Besetzungsprozesse für Frauen einen entsprechenden Nachteil.

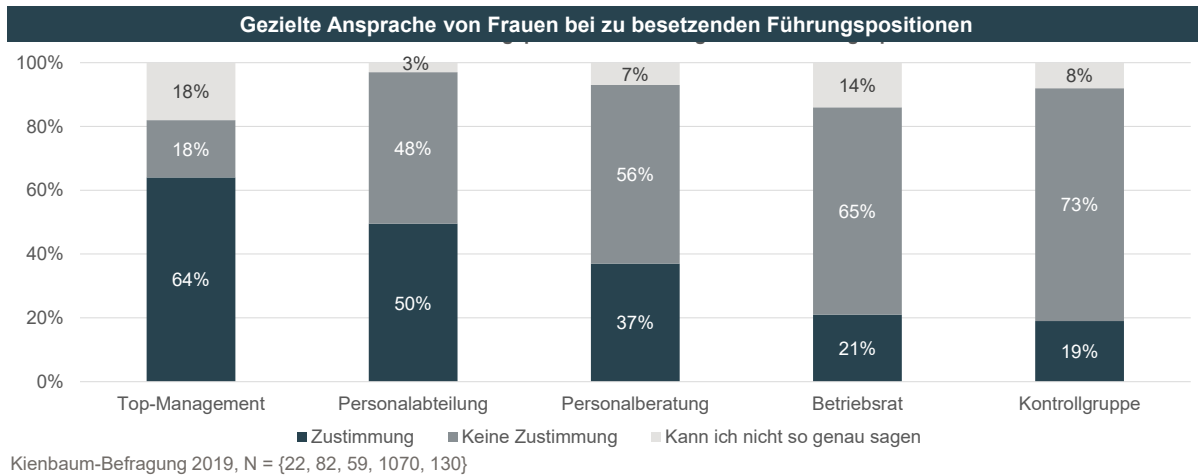


Abbildung 33: Gezielte Ansprache von Frauen bei zu besetzenden Führungspositionen

Sofern der aktuelle Stelleninhaber einer Führungsposition eigenständig einen Kandidatinnen- oder Kandidatenvorschlag für die Nachfolge einreicht, ist es von besonderem Interesse, ob dafür auch Frauen aktiv angefragt werden. Die gezielte Ansprache von Frauen bei zu besetzenden Führungspositionen scheint jedoch ebenfalls eher selten vorzukommen. Die deutliche Mehrheit der Betriebsräte (65 Prozent) und der Personalberatungen (56 Prozent) sowie die Hälfte der Personalabteilungen verneinen die gezielte Ansprache von Frauen (vgl. Abbildung 33). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Kontrollgruppe. Lediglich das befragte Top-Management gab mehrheitlich an, Frauen für zu besetzende Führungspositionen gezielt anzusprechen.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Die Schwierigkeit, geeignete Frauen für den Aufsichtsrat zu finden, läge vor allem in der zu geringen Anzahl von Frauen, die Vorstandserfahrung mitbrächten:

„Ich bin der Auffassung, dass eine Person, die in den Aufsichtsrat eines Milliardenunternehmens kommt, selber Führungserfahrung auf der ersten Ebene gehabt haben muss. Das muss nicht zwingend eine AG sein, aber ein ‚sizeable‘ Unternehmen. Frauen im deutschsprachigen Raum zu finden, die dieses Profil erfüllen, ist extrem schwierig.“ (Aufsichtsrat)

Ein weiterer Aspekt, der sich in den qualitativen Erhebungen zeigte und sich hemmend auf die Entwicklung des Frauenanteils auszuwirken scheint, sind die Kompetenzanforderungen, die an Frauen in oberen Managementebenen gestellt werden. So wurde im Rahmen der Fallstudien und der Tiefeninterviews des Öfteren darauf hingewiesen, dass unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe an Frauen

und Männer gesetzt werden. Frauen würden demnach in einer höheren Führungsfunktion häufig kritischer beobachtet als ihre männlichen Kollegen. Einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner schilderten die Wahrnehmung, dass entsprechende Beobachtungen vor dem Hintergrund eines traditionellen Weltbildes erfolgen und das Gefühl aufkomme, dass mit einem Scheitern der weiblichen Führungskraft gerechnet würde. Diese Erwartungshaltung führe nach Angaben der interviewten Personen zur Anpassung oder zur Resignation dieser Frauen. Ein weiterer Knackpunkt seien zudem die Kompetenzanforderungen für Vorstands- oder Aufsichtsratspositionen. Eine wesentliche Kompetenzanforderung sei nach vorliegenden Erkenntnissen, dass die Kandidatin oder der Kandidat bereits Vorstandserfahrung aufweisen sollte.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Für Aufsichtsratspositionen zeigt sich, dass der Radius, in dem geeignete Kandidatinnen gesucht wurden, deutlich erweitert wurde. Die interviewten Aufsichtsratsmitglieder gaben zu 100 Prozent sowohl auf Anteilseigner- als auch auf Arbeitnehmerseite an, gezielt Frauen für das Gremium angesprochen und dafür auch neue Kanäle genutzt zu haben. Große internationale Unternehmen weiteten ihren Suchradius teils ins Ausland aus. Um die Suche zu unterstützen, gab die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder an, dass Personalberatungen bei Aufsichtsratsbesetzungen hinzugezogen wurden.

Durch die aktive Suche nach geeigneten Kandidatinnen und die Einbeziehung von Personalberatungen wurde das Argument der „fehlenden qualifizierten Frauen“ zunehmend entkräftet. In weiterem Sinne hat das Gesetz demnach dazu beigetragen, dass sich die Wahrnehmung hinsichtlich der Eignung und Kompetenzen der Frauen verändert, wie ein Aufsichtsratsmitglied bildlich beschreibt:

„Jetzt ist der Konzern bei der Beteiligung von Frauen auf dem Weg zur Normalität. Das Gesetz war dafür ein wichtiges Mittel. Aber davor war der Aufsichtsratsvorsitzende wie finsterstes Mittelalter. Er konnte sich überhaupt nicht vorstellen, dass man da gute Frauen findet.“ (Aufsichtsrat)

Neben diesen positiven Bemühungen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten ist jedoch kein merklicher Einfluss auf die Ausgestaltung von Auswahlprozessen für Aufsichtsgremien durch das FÜPoG zu verzeichnen. Hier wirkt laut einiger Interviewpartnerinnen und -partner vielmehr der Deutsche Corporate Governance Kodex, indem er die Schaffung und Prüfung von Kompetenzprofilen für Aufsichtsräte empfiehlt.

Zudem wurde jedoch bemängelt, dass die Anforderungen an Frauen überhöht seien.

„Man sucht doch immer die eierlegende Wollmilchsau. Aber die finden Sie auch bei den Männern nicht.“ (Aufsichtsrätin)

Schließlich würde ein Maßstab angelegt werden, der sich am traditionell männlichen Vorstandsvorsitzenden orientiert, der nach dem Ausscheiden in einen Aufsichtsrat übergehe. Gerade für Aufsichtsratspositionen sei aber eine größere Bandbreite an Qualifikationen nötig und möglich.

Insbesondere vor dem Hintergrund der geringen Frauenanteile auf Vorstandsebene erscheint dieser Aspekt kritisch. Bleibt hier ein Wandel aus, ist anzunehmen, dass eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils nur schwer zu realisieren ist. Einige wenige Unternehmen in den Fallstudien weichen

die Kompetenzanforderungen auf, indem lediglich allgemeine Führungserfahrung auf „höheren“ Führungsebenen gefordert wird. Die Unternehmen betonen in diesem Zusammenhang, dass die Führungskompetenz und die Ausprägung sonstiger Kompetenzen bei intern entwickelten Kandidatinnen und Kandidaten deutlich umfassender bewertet werden können und in diesen Fällen auch die Vorstandserfahrung eher nachrangig sei. Aus Sicht dieser Unternehmen sollte der Fokus demnach vielmehr auf der Entwicklung im eigenen Unternehmen liegen, anstatt weiterführende Erfahrung in anderen DAX-Unternehmen zu fordern. Überdies habe dies den Vorteil, dass den Kandidatinnen und Kandidaten die Unternehmensspezifika bekannt sind und in der Regel eine höhere Akzeptanz von Mitarbeitenden gegeben sei. Eine weitere Möglichkeit für breiter aufgestellte Kompetenzanforderungen an die Führungsgremien, zeigt ein weiteres Unternehmen in den Fallstudien.²⁵⁶ Um möglichst diverse Kompetenzen im Vorstand abzudecken, hat der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung geschlechterspezifischer Aspekte ein Kompetenzprofil für den Gesamtvorstand definiert. Nach eigenen Angaben ermögliche dies einen detaillierten Abgleich mit den benötigten Kompetenzen ohne Benachteiligung von weiblichen Anwärtern und es beuge einer Homogenität vor.

Wie die vorliegenden Erkenntnisse bereits verdeutlichen, scheinen festgelegte Prozesse und eine professionelle Personalauswahl für die Besetzung von Frauen förderlich zu sein. Hierfür sind der Grad der Standardisierung und der Einsatz von verschiedenen diagnostischen Verfahren von besonderem Interesse. Beides beugt subjektiven Einflüssen und unbewussten Bewertungsmustern durch die auswählenden Personen vor. Nach den vorliegenden Befragungsergebnissen kann ein Zusammenhang zwischen der Standardisierung von Personalauswahlprozessen und dem Einsatz verschiedener diagnostischer Verfahren bestehen, da die Angaben der jeweiligen Akteurinnen und Akteure nahezu identisch sind (vgl. Abbildung 34 und Abbildung 35).

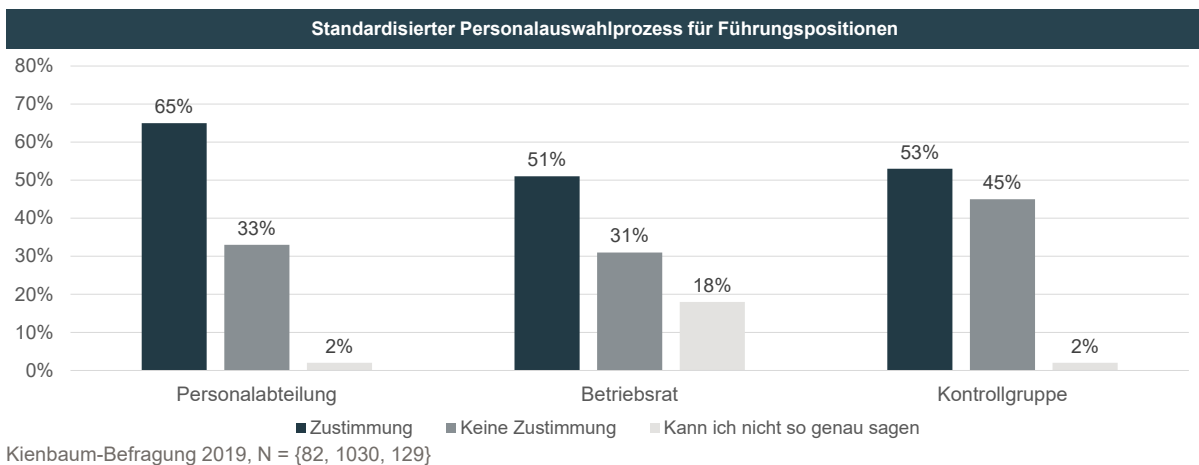
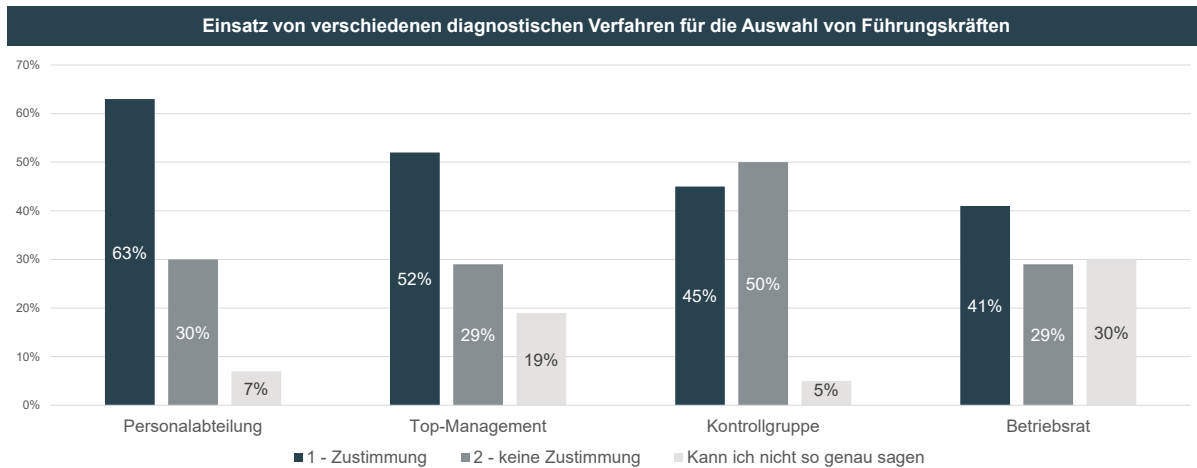


Abbildung 34: Standardisierte Ausgestaltung des Personalauswahlprozesses auf Führungsebene

Während zwei Drittel der Personalabteilungen einen standardisierten Prozess und den Einsatz diagnostischer Verfahren bestätigen, verneint dies immerhin ein Drittel. Erneut sind es die Betriebsratsmitglieder, die die Aussagen mit einer Zustimmung von nur 41 Prozent etwas kritischer bewerten. Zu beachten ist hier jedoch der relativ große Anteil jener Betriebsratsmitglieder (30 Prozent), die keine

²⁵⁶ Unternehmen der Bereiche Elektrotechnik und Technologie, Fallstudieninterviews 2019/2020

Aussage zu dem Einsatz diagnostischer Verfahren machen können. Auffallend sind außerdem die Angaben der Kontrollgruppe, welche einen standardisierten Auswahlprozess und den Einsatz von verschiedenen diagnostischen Verfahren für Führungspositionen jeweils zur Hälfte verneinen (vgl. Abbildung 34 und Abbildung 35).



Kienbaum-Befragung 2019, N = {82, 21, 130, 1054}

Abbildung 35: Einsatz von verschiedenen diagnostischen Verfahren für die Auswahl von Führungskräften

Eine mögliche Erklärung hierfür ist jedoch die deutlich kleinere Belegschaft und somit die Größe der befragten Unternehmen. Während die befragten Personen der Betriebsräte und der Personalabteilungen mehrheitlich aus Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden stammen, so handelt es sich bei Unternehmen der Kontrollgruppe mehrheitlich um Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitenden (55 Prozent). In Konzernstrukturen agierende Unternehmen sind hingegen bereits aufgrund ihrer Größe darauf angewiesen standardisierte Prozesse zu implementieren, um konzernweit einheitliche Vorgehensweisen sicherzustellen. Häufig finden sich aufgrund der höheren Bewerbungseingänge separate Abteilungen und Bereiche für das Bewerbermanagement, das Recruiting und die Personalauswahl, während dieser Bedarf in kleineren Unternehmen nicht besteht und alle Personalthemen in einer zentralen Abteilung abgedeckt werden. Aufgrund der deutlich geringeren Anzahl von Bewerbungen und zu besetzenden Stellen besteht im Schnitt ein geringerer Professionalisierungsgrad und -druck als bei Unternehmen mit über 2.000 Beschäftigten. Darüber hinaus weisen die befragten Expertinnen und Experten darauf hin, dass der Einsatz von verschiedenen diagnostischen Verfahren wie beispielsweise Assessment-Verfahren auf Ebene des Top-Managements häufig aufgrund der hohen Datensensibilität nicht möglich sei. Kandidatinnen und Kandidaten für die Positionen des oberen Managements befänden sich häufig noch in Anstellungsverhältnissen mit anderen namenhaften Unternehmen. Eine steigende Anzahl an Personen im Besetzungsprozess, erhöhe demnach das Risiko eines Bekanntwerdens vertraulicher Informationen.

Aufgrund der unbewussten Bewertungs- und Auswahlmuster scheint ein divers aufgestelltes Auswahlgremium jedoch von besonderer Bedeutung zu sein, um verschiedene Perspektiven bei der Personalauswahl einbringen zu können.

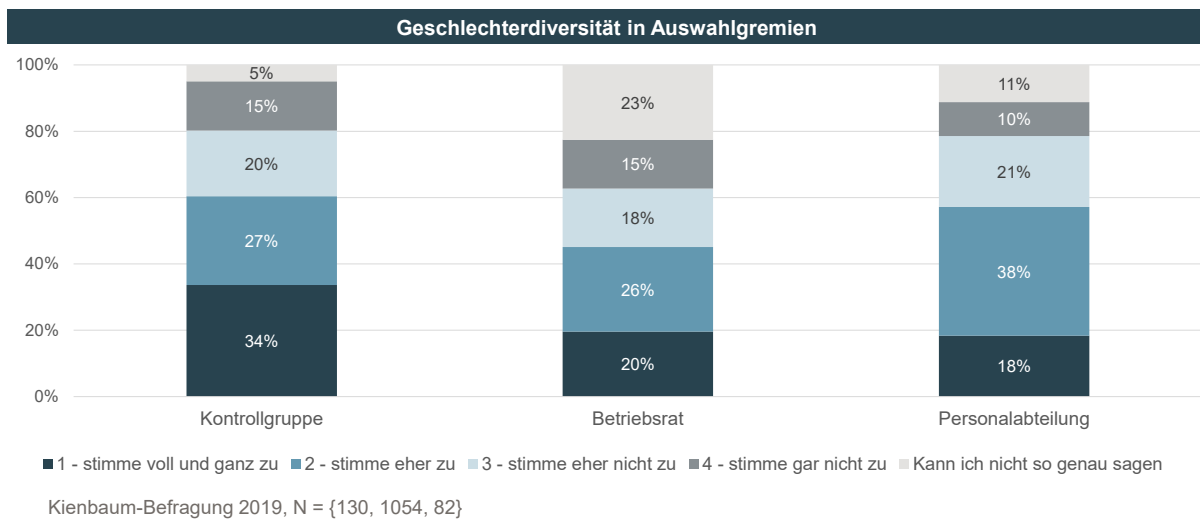


Abbildung 36: Geschlechterdiversität in Auswahlgremien

Wie die Abbildung 36 zeigt, wird Geschlechter-Diversität in den Auswahlgremien von 58 Prozent der Personalabteilungen und 44 Prozent der Betriebsratsmitglieder bestätigt. Auffällig ist jedoch, dass die umfassende Zustimmung („stimme voll und ganz zu“) deutlich geringer ist. Die Kontrollgruppe weist hier einen geringfügig höheren Zustimmungswert auf. Auch in den qualitativen Befragungen zeigt sich, dass die Auswahl oberer Management-Ebenen häufig durch die Vorstandsebene erfolgt, welche überwiegend männliche Mitglieder hat und somit nur eine geringe Diversität aufweist.

Die Expertinnen und Experten sahen an dieser Stelle dennoch eine Wirkung der Quote. Auch wenn diese Entwicklung bislang nach außen kaum sichtbar wird, würden wegen der Quote Nominierungslisten ohne weibliche Vorschläge von Aufsichtsratsmitgliedern mittlerweile zunehmend kritisch hinterfragt. Auch wenn der Aufsichtsrat zumeist eher passiv agiere, sei er dennoch bei wichtigen Besetzungen involviert. Da der Auswahlprozess jedoch zu diesem Zeitpunkt meist weit vorangeschritten ist, verbliebe dem Aufsichtsrat kaum noch eine sinnvolle Handlungsfähigkeit im Falle einer fehlenden Berücksichtigung von Frauen. Wenngleich die gesetzlichen Regelungen dem Aufsichtsrat weitreichende Eingriffsmöglichkeiten zuschreibt, so mache dieser aufgrund des hohen Aufwandes nur selten davon Gebrauch. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und aufgrund des aufwändigen, weit vorangeschrittenen Prozesses würde darauf verzichtet, eine Wiederholung des Verfahrens einzufordern. Die eingangs beschriebene Wirkung zeige sich jedoch in Form eines Lernprozesses und in der erhöhten und frühzeitigen Aufmerksamkeit für die Gestaltung zukünftiger Auswahlprozesse.

Befragte Betriebsratsmitglieder und Diversity-Beauftragte sahen in einem divers aufgestellten Auswahlgremium die Möglichkeit, bereits zu Beginn des Prozesses eine ausgeglichene Auswahl zu bewirken. Einige befragte Unternehmen nehmen durch die Integration von Frauen durchaus eine veränderte Diskussion oder andere Einstellungsentscheidungen wahr, was jedoch in der Regel nicht ausschließlich auf das Geschlecht zurückzuführen sei, sondern insbesondere auf die unterschiedlichen Perspektiven der auswählenden Personen. Aus diesem Grund legen bereits einige Unternehmen mittlerweile den Fokus auf eine diverse Zusammensetzung des Auswahlgremiums nach Geschlecht, Alter, Kultur und Perspektiven.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Auf der Vorstands- und den obersten Managementebenen zeigten sich bei der Ausgestaltung der Auswahlprozesse große Varianzen für die Besetzung von Kandidatinnen und Kandidaten im Hinblick auf Beteiligung, Auswahlkriterien und Verfahren: Bei vielen interviewten Personen ist die Überzeugung groß, dass die Auswahl nach Kompetenz erfolgt und das Geschlecht keine Rolle spiele.

In mehreren Fällen wurde jedoch berichtet, dass eine tatsächliche Überprüfung von Leistung und Kompetenz eigentlich nur eingeschränkt möglich sei.

„Es wird im Nominierungsausschuss besprochen, welche Kompetenzen erwartet werden. Es kann aber sein, dass man da eigentlich schon jemanden im Auge hat.“ (Aufsichtsrätin)

Eine Prüfung der Kompetenz werde auch erschwert, wenn die Gespräche dazu nur im kleinen Kreis geführt würden und – wie im folgenden Beispiel – die eigentliche Entscheidung über die Auswahl von Vorstandsmitgliedern im Vorstand und nicht, wie gesetzlich vorgeschrieben, im Aufsichtsrat, erfolgte:

„Am Ende des Tages ist das eine Entscheidung des Vorstands. Das wird uns dann zwar vorgestellt, aber da gibt es keine Auswahlliste, wo wir als Aufsichtsrat mitreden können. Wir nicken das ab, weil es keine Alternative gibt.“ (Aufsichtsrat)

Ein Unternehmen der Automobilbranche setzt beispielsweise bei der Besetzung von Führungspositionen auf spezifische Panels, welche sich in der Regel aus einer Person der Personalabteilung, der künftigen Führungskraft und Peers (Gleichrangigen) der vorgesetzten Person zusammensetzen.²⁵⁷ Durch die Integration der Personalabteilung wird ein professionelles und möglichst transparentes Auswahlverfahren sichergestellt, während die zukünftige Führungskraft die fachliche Qualifikation und Kompetenz beurteilen kann. Sollte an dieser Stelle noch keine Frau vertreten sein, so werden bewusst weibliche Peers ausgewählt, welche dem Auswahlprozess beiwohnen. Aufgrund der gleichrangigen Position der Peers wird nach eigenen Angaben eine Augenhöhe im Verfahren ermöglicht und etwaige Hemmnisse für die Äußerung von Meinungsverschiedenheiten verringert.

Ein weiteres Fallstudienunternehmen im Bereich Media und Marketing setzt bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden auf die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven.²⁵⁸ Im Nachgang zu einer geschlechterneutralen Prüfung der Kompetenzerfordernungen durch die Personalabteilung, werden verschiedene Personen unterschiedlicher Führungsebenen an jedem Assessment beteiligt, um eine Einschätzung zu potenziellen Mitarbeitenden abzugeben. Dieses Vorgehen wird sowohl bei der Einstellung von Trainees als auch bei Besetzungen der Geschäftsführung beibehalten. Das Ziel ist hierbei insbesondere die Unternehmenskultur und –werte zu berücksichtigen, um dadurch das künftige Teamklima positiv zu beeinflussen. Nach eigenen Angaben des Unternehmens würde durch das diverse Auswahlgremium eine vielfältigere Teamzusammenstellung ermöglicht und durch die Beteiligung unterschiedlicher Mitarbeitenden zeitgleich die Teamkompatibilität sichergestellt und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden deutlich gesteigert. Zudem bietet diese Vorgehensweise ebenfalls für die sich bewerbenden Personen die Möglichkeit, potenzielle künftige Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen und die eigene Passung zu überprüfen.

²⁵⁷ Unternehmen der Automobilbranche, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁵⁸ Unternehmen im Bereich Media und Marketing, Fallstudieninterviews 2020

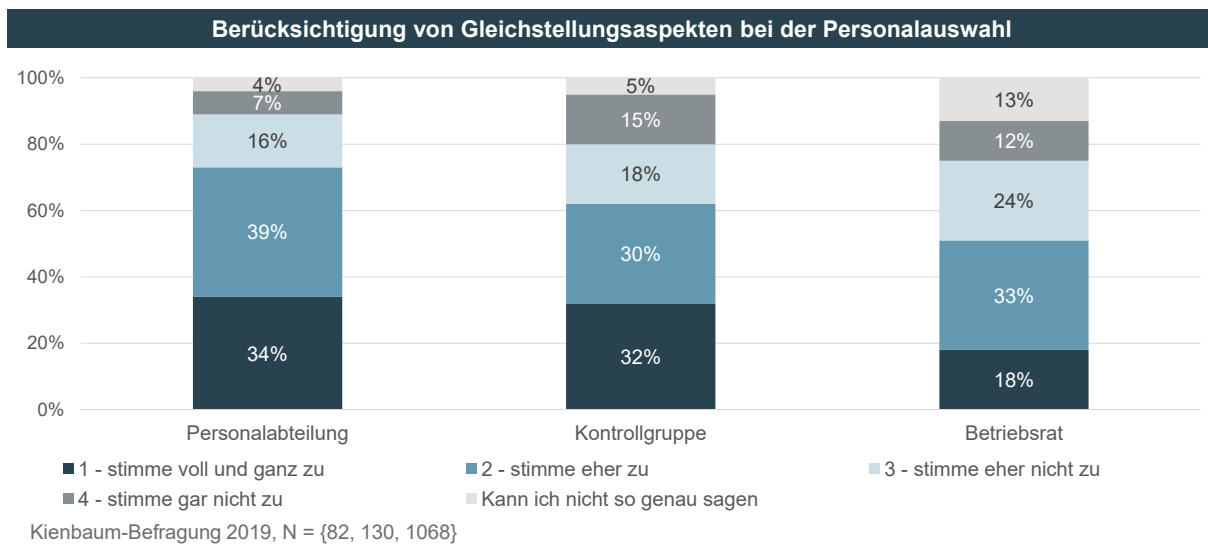


Abbildung 37: Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten bei Personalauswahlkriterien

Eine Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in der Personalauswahl, bestätigten die befragten Personalabteilungen zu 73 Prozent und die Kontrollgruppe zu 62 Prozent (vgl. Abbildung 37). Die Betriebsratsmitglieder bewerteten diese Aussage mit 51 Prozent erneut etwas kritischer. In den qualitativen Ergebnissen gaben vereinzelte Unternehmen an, bereits bei der Bewerberanzahl und bei den geführten Einstellungsgesprächen mit Geschlechterquoten zu arbeiten oder die Einführung dergleichen zu planen, um ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Auswahlprozess sicherzustellen. Als mögliche Erklärung für die kritischere Bewertung der Betriebsratsmitglieder, verwiesen diese auch an dieser Stelle auf die fehlende Handhabe bei außertariflichen Besetzungsprozessen. Einige der Betriebsratsmitglieder berichteten jedoch von der Möglichkeit, spezifische Gleichstellungsaspekte der Personalauswahl in Dienst- oder Betriebsvereinbarungen zu verankern. Eine Möglichkeit bestünde beispielsweise darin, bei jeder Entscheidung gegen eine Frau, eine entsprechende Begründung des Auswahlgremiums einzufordern. Solche Regelungen konnten in weiteren Unternehmen identifiziert werden. Unter dem Schlagwort „Comply or Explain“ werden in Organisationen Richtlinien erlassen, die bei der Entscheidung gegen eine Frau oder bei der Abweichung von festgelegten Geschlechterquoten eine entsprechende Begründung verlangen. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme wurde von Befragten allerdings sehr unterschiedlich bewertet und scheint in Abhängigkeit zur gelebten Realität zu stehen. So seien die geforderten Begründungen in einigen Unternehmen sehr ausführlich und nachvollziehbar. In anderen Unternehmen müssten sie hingegen sehr häufig mehrfach angefordert werden, und diese seien dann oft nicht sehr aussagekräftig. Einigkeit bestand jedoch in der Wahrnehmung, dass die Einführung von Begründungsverpflichtungen eine thematische Fokussierung ermöglicht und somit schrittweise zu einer Sensibilisierung beiträgt.

Zusätzlich zu den internen Auswahlgremien würden nach Angaben des befragten Top-Managements sehr häufig externe Personalberater für die Besetzung freigewordener Managementpositionen hinzugezogen (79 Prozent). Eine vermehrte Nachfrage nach Kandidatinnen nehmen die befragten Personalberatungen seit Einführung des Gesetzes jedoch nicht wahr. Lediglich knapp 15 Prozent stimmten einem Anstieg bei der Nachfrage nach Frauen für den Aufsichtsrat oder den Vorstand voll und ganz zu. Nach eigenen Angaben schlugen die Personalberatungen mehrheitlich proaktiv Frauen vor, auch dann wenn dies der Auftrag der Kundin oder des Kunden nicht explizit vorsieht. Im Rah-

men der Tiefeninterviews wurde darauf hingewiesen, dass eine solche Eigeninitiative in starker Abhängigkeit zur jeweiligen beratenden Person steht, da für Frauen häufig eine deutlich intensivere und kreativere Suche notwendig sei. Begründet wird dies mit dem Argument, dass es gegenüber Kundinnen und Kunden nach wie vor einfacher sei männliche Kandidaten für die gesuchten Führungspositionen zu „verkaufen“. Eine Expertin im Bereich der Personalberatung berichtete aus eigener Erfahrung, dass bei Frauen deutlich mehr Argumente gegenüber den Unternehmen benötigt würden, da diese aufgrund der Familienplanung ein augenscheinlich höheres Ausfallrisiko aufweisen würden.²⁵⁹ Solange keine harten Vorgaben oder Forderungen der Unternehmen vorliegen, bedürfe es demnach Beraterinnen oder Berater, die die Sinnhaftigkeit des Gesetzes annehmen und im Tagesgeschäft umsetzen. Dies sei bislang nur vereinzelt der Fall. Aus Sicht dieser Expertin könnten Personalberatungen jedoch wegen der häufigen Beteiligung an Besetzungsprozessen eine entscheidendere Rolle einnehmen als es bislang der Fall ist. Größere Beratungshäuser beginnen nach vorliegenden Erkenntnissen gezielt damit, die Frauenanteile bei präsentierten und eingestellten Kandidatinnen und Kandidaten zu messen.

Ein Blick nach Großbritannien zeigt eine weitere Möglichkeit wie sich Personalberatungen gezielt für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzen können. Hier wurde ein freiwilliger Verhaltenskodex für Personalberatungsfirmen (The Code of Conduct for Executive Search Firms) entwickelt, welcher die Kriterien und Handlungsschritte festlegt, die Personalberatungen während des gesamten Suchprozesses befolgen sollten.²⁶⁰ Die Beratungshäuser können sich entsprechend akkreditieren lassen und die Frauen- und Männeranteile ihrer Short-Lists sowie die Besetzungsquoten veröffentlichen. Der Verhaltenskodex sieht bei einer Mandatsübernahme beispielsweise vor, dass die bisherige Gesamtzusammensetzung des Führungsgremiums in Bezug auf die Geschlechtervielfalt geprüft wird. Darüber hinaus sollen Personalberatungen einen 30-prozentigen Frauenanteil auf ihren Short-Lists sicherstellen und bei Abweichungen dieses Anteils ihren Auftraggebenden ausdrücklich begründen, warum dies nicht der Fall sei. Als Begründung soll dabei der Umfang und die Konsequenz der Bemühungen dargelegt werden. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sei ein solcher Verhaltenskodex durchaus auch für Deutschland denkbar, wenn die Diskussion von größeren Personalberatungen angestoßen würde, sodass ein einheitliches Engagement sichergestellt wird. Eine weitere Handlungsmöglichkeit für die Personalberatungen sei die weiterführende Begleitung von Auftraggebenden und besetzten Kandidatinnen im Anschluss an die eigentliche Besetzung, z. B. indem sie die Unternehmen hinsichtlich einer Talentpipeline beraten, um eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils sicherzustellen. Auch der Verhaltenskodex in Großbritannien zielt auf eine weiterführende Beratung ab: die Auftraggebenden sollen auch hinsichtlich bewährter Praktiken bei Einarbeitungsprozessen beraten werden, um neue Kandidatinnen und Kandidaten bei schneller Einfeldung in ihre neuen Aufgaben zu unterstützen.

Onboarding

Eine strukturierte Einarbeitung in neue Positionen ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die schnelle und erfolgreiche Arbeitsaufnahme. Die Kenntnis wesentlicher Unternehmensspezifika, entsprechender Prozesse und Arbeitsweisen erleichtert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Orientierung und somit eine schnellere selbstständige Arbeitsweise. Dies gilt besonders für Führungspositionen. Frauen stehen bei der Übernahme einer Führungsposition im oberen Management häufig vor der Herausforderung, sich in einer männerdominierten Welt einzufinden und den Zwiespalt zwischen erforderlicher Anpassung an bestehende Strukturen und persönlicher Ar-

²⁵⁹ Führungskraft einer international agierenden Personalberatung, Tiefeninterview 2020

²⁶⁰ Government Digital Service: The Code of Conduct for Executive Search Firms: <https://www.gov.uk/government/publications/standard-voluntary-code-of-conduct-executive-search-firms> (02.03.2020)

beitsweise zu meistern. Die vorliegenden Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen überwiegend angeben Frauen mithilfe eines strukturierten Onboarding-Prozesses zu unterstützen (vgl. Abbildung 38). Während das Top-Management und die Personalabteilungen dies mit rund 70 Prozent bestätigten, so ist die Zustimmung bei den Betriebsratsmitgliedern, den Personalberatungen und der Kontrollgruppe mit rund einem Drittel deutlich geringer. Eine mögliche Erklärung hierfür ist die unterschiedliche Auslegung der abgefragten Aussage. In den qualitativen Befragungen zeigte sich, dass besonders in größeren Unternehmen durchaus strukturierte Onboarding-Prozesse für neue Mitarbeitende existieren, diese jedoch nur sehr selten spezifisch auf Frauen (in Führungspositionen) ausgerichtet sind. Vielmehr handelt es sich um standardisierte und unternehmensweite Einarbeitungsprozesse, welche sowohl für Frauen als auch für Männer gleichermaßen ausgestaltet sind. Spezifika für Führungspositionen oder die Herausforderungen für (neue) weibliche Führungskräfte finden keine gesonderte Berücksichtigung.

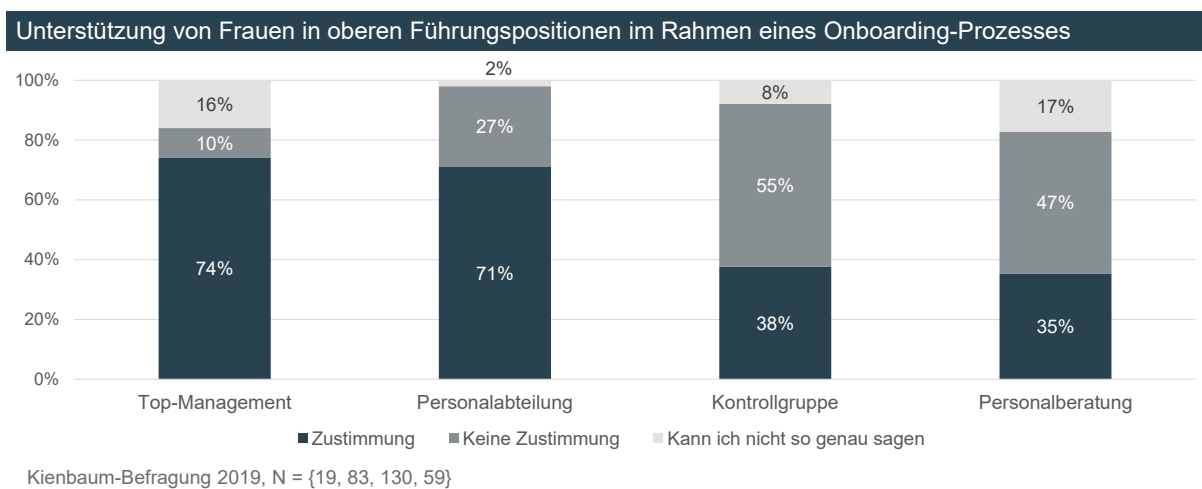


Abbildung 38: Unterstützung im Rahmen eines strukturierten Onboarding-Prozesses

Zusätzlich greifen einige der untersuchten Unternehmen neben der Einarbeitung auf Mentoring-Programme zurück. In der Ausgestaltung zeigten sich je nach befragtem Unternehmen durchaus Unterschiede – insbesondere bei der Zuordnung von Mentorinnen und Mentoren. Während einige Unternehmen bewusst auf Mentorinnen und Mentoren außerhalb des eigenen Fachbereichs zurückgreifen um Hemmnisse abzubauen, entscheiden sich andere Unternehmen wiederum bewusst für ein Mentoring innerhalb des eigenen Fachbereichs, um auch eine fachliche Unterstützung zu gewährleisten. Einige Unternehmen wählen bewusst eine gleichgeschlechtliche Zuordnung, damit ein Mentee ohne Hemmnisse geschlechterspezifische Herausforderungen thematisieren und von den Selbsterfahrungen der Mentorin oder des Mentors profitieren kann. Andere Unternehmen entscheiden sich hingegen bewusst für eine geschlechtergemischte Zuteilung im Mentoring, um geschlechterspezifische Förderung zu verhindern und stattdessen von den Synergien zu profitieren. Aus Sicht der Expertinnen und Experten in den Tiefeninterviews, stellt Mentoring ein durchaus wirksames Instrument dar, um insbesondere Frauen in Führungspositionen zu fördern und eine Unternehmerinnenpersönlichkeit zu entwickeln. Voraussetzung sei dabei allerdings, dass die Mentorin oder der Mentor in keinem Vorgesetztenverhältnis zum Mentee steht. Zudem sollte ein Mentoring-Programm stets auch mit Sponsoring verbunden sein, um eine signifikante Wirkung entfalten zu können. Mentorinnen und

Mentoren sollten demnach ihren eigenen beruflichen Einfluss einsetzen, um die berufliche Entwicklung des Mentee zu fördern. Zudem zeigt die Erfahrung der Expertinnen und Experten, dass ein Mentoringprogramm außerhalb des eigenen Unternehmens ein gutes Modell darstellt. Dieses Modell konnte bei einem Fallstudienunternehmen identifiziert werden.²⁶¹ Das Unternehmen implementierte ein „Crossmentoring“ über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg. So erhalten (angehende) Führungskräfte Mentoren oder Mentorinnen aus den Führungsebenen anderer Unternehmen, um zugleich den Aufbau eines Netzwerkes und umfassendere und branchenweite Erfahrungsaustausche zu ermöglichen.

Laut der Expertinnen und Experten setzt das Mentoring bei Frauen auf der individuellen Ebene an, worin zugleich die Stärke dieser Maßnahme läge. Häufig sei das Problem jedoch nicht auf Ebene des Individuums, sondern vielmehr in gesellschaftlichem Rollendenken oder in der Unternehmenskultur verankert. Aus diesem Grund lägen die Grenzen des Mentoring insbesondere in der existierenden Unternehmenskultur begründet. Sofern keine förderliche Kultur existiert, wird zumeist auch das Mentoring nicht die gewünschten Wirkungen entfalten.

5.3.1.2. Personalentwicklung

Neben der Personalauswahl sind für eine geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen auch die Begleitung von Führungskräften sowie die gezielte Entwicklung durch spezifischer Qualifizierungsmaßnahmen erfolgskritisch. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Unternehmen ihre verhältnismäßig geringen Frauenanteile in den Führungspositionen mit einem Fehlen von qualifizierten Frauen begründen, sind die internen Personalprozesse wie Nachfolgeplanung, die Personalentwicklung oder aber Karrieremodelle von besonderem Interesse. Die häufig verwendete Argumentation legt den Rückschluss nahe, dass die Unternehmen in der Vergangenheit wenig dafür getan haben, Frauen auf Führungspositionen zu entwickeln.

²⁶¹ Unternehmen der Branche Transport, Verkehr, Logistik, Fallstudieninterviews 2019/2020

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Für die Vorstands- und Managementebene stellte sich – in nahezu allen Interviews – ein deutliches Muster heraus: Unternehmen, die sich erst mit dem Inkrafttreten des Gesetzes systematischer mit Chancengleichheit im eigenen Unternehmen auseinandersetzen, schilderten die Suche nach geeigneten Kandidatinnen als Problem. Weder hatten sie intern ausreichend Frauen für obere Führungspositionen entwickelt, noch hatten sie extern belastbare Netzwerke für den Zugang zu qualifizierten Frauen etabliert. Unternehmen jedoch, die bereits seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren aktiv an der Chancengleichheit im Unternehmen arbeiten, sprachen davon, dass es zwar Engagement für die Besetzung von Frauen im Topmanagement brauche, aber gute Resultate durchaus möglich seien.

„Wir diskutieren nicht darüber, ob es die Frauen gibt oder nicht. Das Argument lassen wir nicht zählen. Am Ende ist es für mich eine Performance-Diskussion, welche Abteilung die Ziele erreicht.“ (Vorstand)

Dieses Muster fiel insbesondere im Vergleich innerhalb einer Branche auf (hier: IT, Pharma und Telekommunikation), wo die Unternehmen aus dem identischen Pool an Kandidatinnen rekrutieren. Während beispielsweise das IT-Unternehmen „A“ einen Frauenanteil im Vorstand von 33 Prozent und auf erster Managementebene von 25 Prozent erreichte, betrug dieser im IT-Unternehmen „B“ für beide Ebenen null Prozent. Unternehmen „B“ ist dennoch überzeugt, dass in seiner Personalpolitik Geschlecht keine Rolle spiele. Deshalb seien auch keine Maßnahmen notwendig, um den Frauenanteil zu erhöhen.

Die vorliegenden Zahlen und die qualitativen Befragungsergebnisse zeigen, dass der Frauenanteil in Führungspositionen häufig im höheren Management bzw. auf der dritten Managementebene unterhalb des Vorstands signifikant abnimmt. Um mögliche organisatorische, prozessuale und psychologische Hemmfaktoren für den Karriereaufstieg von Frauen zu identifizieren, wurden im Rahmen der Evaluation die Potenzial- und Leistungsbewertung, die Nachfolge- und Karriereprogramme sowie die Rahmenbedingungen von Führungspositionen untersucht.

Bei der Karriereentwicklung von Mitarbeitenden hin zu Führungspositionen spielt die Leistungs- und Potenzialbewertung – insbesondere für die Berücksichtigung von Beförderungen – eine essenzielle Rolle. Auch in diesem Zusammenhang bietet eine möglichst standardisierte Bewertung die Möglichkeit, subjektiven Bewertungseinflüssen vorzubeugen. Die quantitativen Befragungen zeigen, dass die Leistungs- und Potenzialbewertung von Führungskräften in einer Vielzahl der befragten Unternehmen nach klar definierten Kriterien erfolgt. So bestätigte dies die große Mehrheit der Personalabteilungen und auch die Betriebsratsmitglieder stimmten dem mit knapp 60 Prozent mehrheitlich zu (vgl. Abbildung 39). In den qualitativen Befragungen konnte dies ebenfalls bestätigt werden. Insbesondere größere Unternehmen haben festgelegte Prozesse zur Leistungs- und Potenzialbewertung ihrer Mitarbeitenden. In der Regel sind die Bewertungskriterien, Zeitpunkte und Häufigkeit der Bewertungen sowie die zu beteiligenden Personen festgelegt. Auch bei formalisierten Bewertungsprozessen besteht ein hohes Risiko unbewusster Bewertungsmuster. In der Regel werden die Leistung und das Potenzial von Mitarbeitenden im Rahmen eines bilateralen Gesprächs zwischen Mitarbeitenden und der disziplinarischen Führungskraft bewertet. In einzelnen Fallstudienunternehmen werden im Vorfeld Feedbacks von Kolleginnen und Kollegen oder Projektmitarbeitenden eingeholt, um verschiedene Perspektiven zu beleuchten. Häufig beschränkt sich die Bewertung jedoch auf die

Wahrnehmung der jeweiligen Führungskraft, wodurch ein Einfluss unbewusster und subjektiver Aspekte letztlich nur schwer auszuschließen ist. Um Führungskräften einen Anreiz für die Identifikation weiblicher Potenzialträger zu geben, zeigte sich im Rahmen der Befragungen die Tendenz, die persönliche Leistungsbewertung der Führungskräfte um Diversity-Aspekte zu ergänzen. Einzelne befragte Unternehmen haben beispielsweise die gezielte Entwicklung von Frauen als bonusrelevante Zielgröße eingeführt. Aufgrund von massiven Widerständen unter den Führungskräften, hat ein Teil der Unternehmen von dieser Maßnahme bereits wieder Abstand genommen. Dennoch erhofft man sich anscheinend eine hohe Wirkung von dieser Maßnahme, da die erneute Einführung aktuell wieder diskutiert wird und auch einige weitere Unternehmen ihre sukzessive Implementierung vorsehen. Aus Sicht der Unternehmen sei die Verknüpfung mit der Leistungsbewertung der Führungskräfte zielführend, um eine allgemeine Motivation für das Thema Vielfalt und Chancengleichheit herzustellen. Wenngleich den Unternehmen hierbei durchaus bewusst ist, dass es sich um extrinsische Motivation handelt, so sehen sie darin einen ersten Schritt um unternehmensweite Relevanz und persönliche Betroffenheit bei den Führungskräften sicherzustellen.

So bewertet ein Unternehmen der IT-Branche die Führungskräfte unter anderem mit einem Manager Trust Index.²⁶² Hierfür wird einmal im Jahr eine umfassende Evaluation durchgeführt, in deren Rahmen die Mitarbeitenden und die Kollegen zu verschiedenen Führungskriterien befragt werden. Die Ergebnisse werden anschließend im Sinne der Transparenz im Team veröffentlicht und zwischen Managerin oder Manager und der disziplinarischen Führungskraft analysiert und besprochen. Mithilfe dieses Instrumentes soll die Führungsqualität und Mitarbeitendenorientierung sichtbar und zugleich messbar gemacht werden. Zudem soll der Index künftig um Diversity-Aspekte ergänzt werden, sodass ebenfalls eine messbare Bewertung von Vielfalt- und Frauenförderung generiert wird.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Durch ein differenziertes Monitorings der ‚Pipeline‘ über alle Ebenen hinweg – bestenfalls kombiniert mit einer Incentivierung für die Erhöhung des Frauenanteils im jeweiligen Verantwortungsbereich – werden auch Führungskräfte im mittleren Management stärker in die Verantwortung genommen.

Manager sollen künftig bewusst mit den Messwerten konfrontiert werden, um eine persönliche Relevanz für das Thema zu erzeugen. Zeitgleich sollen jedoch aktive Unterstützungs- und Beratungsangebote unterbreitet werden, um Führungskräfte und Bereiche mit geringeren Frauenanteilen oder gering ausgeprägter Diversität bei einer Veränderung zu unterstützen. Durch diese Vorgehensweise entsteht eine unternehmensweite Transparenz und eine Art interner Wettbewerb. Durch die gezielten Unterstützungsangebote werden betroffene Führungskräfte nicht sich selbst überlassen, sondern aktiv begleitet, was nach eigenen Angaben des Unternehmens die Widerstände deutlich reduziert.

²⁶² Unternehmen der IT-Branche, Fallstudieninterviews 2019/2020

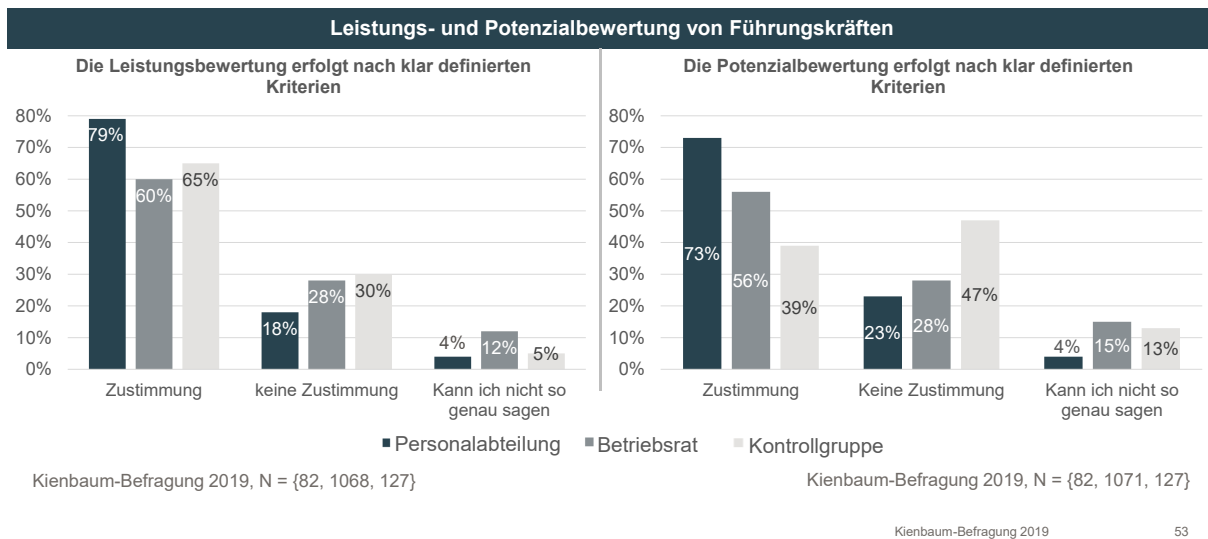


Abbildung 39: Leistungs- und Potenzialbewertung von Führungskräften

Neben der Beförderung spielt die Potenzialbewertung ebenfalls eine große Rolle für die Identifikation möglicher Kandidaten und Kandidatinnen für die Nachwuchsförderprogramme. Bei den befragten Unternehmen wurden nahezu ausnahmslos standardisierte Karrieremodelle und Entwicklungsprogramme identifiziert. Einzelne Ausnahmen konnten lediglich in Unternehmen mit geringerer Mitarbeitendenzahl identifiziert werden. Häufig wird zwischen Fach- und Führungskarrieren unterschieden, für die jeweils differenzierte Entwicklungsprogramme existieren. Für die spezifische Entwicklung von Mitarbeitenden hin zu Führungspositionen erfolgt die Nominierung oder Empfehlung von Kandidatinnen oder Kandidaten in der Regel durch die jeweilige Führungskraft. In einigen Fällen finden sich jedoch auch alternative Vorgehensweisen. So haben einige Unternehmen beispielsweise festgelegte Bewerbungsprozesse für Nachwuchsförderprogramme implementiert, sodass sich Mitarbeitende eigeninitiativ bewerben können. In anderen Unternehmen findet sich ein unternehmensweites Monitoring individueller Zielerreichung zur Identifikation von Potenzialträgerinnen und -trägern, welche in einen Potenzialkreis aufgenommen werden und eine gezielte Förderung und Entwicklung erhalten. Durch diese Vorgehensweise wird ein bereichsübergreifender und von einzelnen Führungskräften losgelöster Talentpool für obere Führungsebenen aufgebaut. Dies ist umso bedeutender, da in den untersuchten Unternehmen nur selten ein strukturierter Prozess für die Nachfolgeplanung festgestellt werden konnte.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Zur Erhöhung des Frauenanteils in obersten Führungspositionen zeigte sich zudem eine systematische Nachfolgeplanung als unerlässlich. Interviewpartnerinnen und -partner aus Unternehmen, in denen mitunter sehr ambitionierte Ziele erreicht wurden, blicken auf eine konsequent aufgebaute „Pipeline“ von Frauen. Von der Einstiegsebene bis zum Vorstand werden Rekrutierungs- und Beförderungsziele bestimmt, die regelmäßig auf oberster Ebene überprüft würden.

Da in vielen Unternehmen keine ausreichende Anzahl von Frauen entwickelt wurden, mussten in den letzten Jahren viele der befragten Firmen extern rekrutieren. Ein Aufsichtsratsvorsitzender berichtete, wie er sich im Rahmen der Nachfolgeplanung systematisch einen Überblick über potenzielle Kandidatinnen schafft:

„Ich habe einen dicken Ordner mit vielen Lebensläufen und vielen Kommentaren. Ich bin auf Konferenzen, rede mit vielen Leuten, im Handelsblatt sehen Sie viele Köpfe. Dann lege ich mir das ab. Ich weiß auch, wann Frauen aus Vorständen anderer Unternehmen ausscheiden und dann zur Verfügung stehen würden.“ (Aufsichtsrat)

Viele interviewte Personen aus Unternehmen mit einer Zielgröße „Null“ hatten jedoch die Anforderungen des FÜPoG bisher kaum mit der Notwendigkeit einer gleichstellungsorientierten Nachfolgeplanung in Zusammenhang gebracht.

Die Ernennung in das Top-Management scheint in großer Abhängigkeit zur Bewertung durch die vorgesetzte Führungskraft zu stehen. Im Rahmen der qualitativen Erhebungen wurde festgestellt, dass die Förderprogramme für Nachwuchsführungskräfte in der Regel kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis aufweisen. Häufig erfolgt die Besetzung von freiwerdenden Top-Management-Positionen auf Empfehlung der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers. Um dieser Praxis entgegenzuwirken und einen übergreifenden Talentpool aufzubauen sind einzelne Unternehmen dazu übergegangen, Frauenquoten für die Nachwuchsförderprogramme zu implementieren, welche sich zwischen 20 und 50 Prozent bewegen. Darüber hinaus haben weitere Unternehmen damit begonnen, eine strukturierte Nachfolgeplanung mit Mindestvorgaben für Frauen einzuführen. Die vorgeschriebene Mindestanzahl von Frauen variiert je nach Unternehmen von 1 bis 3, wobei in den meisten Fällen mindestens eine Frau enthalten sein muss. Expertinnen und Experten vertraten im Rahmen der Evaluation jedoch die Meinung, dass sich die Besetzungschancen für Frauen erst dann signifikant erhöhen, wenn mindestens zwei Frauen auf einer Auswahlliste enthalten seien.

Nach Erfahrung einzelner fortschrittlicher Unternehmen sollten wiederum mindestens drei Frauen für eine Nachfolgeplanung berücksichtigt werden, da statistisch betrachtet damit gerechnet werden müsse, dass sich eine Frau gegen die Position entscheidet und eine weitere Frau abgeworben werde. Anstelle von quantitativen Vorgaben setzen weitere Unternehmen auf eine zunehmende Sensibilisierung durch ein „Sichtbarmachen“ des Ungleichverhältnisses in Nachfolgeplanungen. Hierfür hat beispielsweise ein untersuchtes Unternehmen die farbliche Kodierung für Geschlechter eingeführt.²⁶³ Sowohl der Geschäftsführung als auch den Führungskräften einzelner Bereiche, würden durch diese Visualisierung das Ungleichgewicht und der entsprechende Handlungsbedarf ersichtlich, da die Farbe des männlichen Geschlechtes sehr stark dominiere. Nach eigenen Angaben führte

²⁶³ Unternehmen der Bereiche Elektrotechnik und Technologie, Fallstudieninterviews 2019/2020

diese Maßnahme zu zunehmender Reflexion und Sensibilisierung bei den darauffolgenden Nachfolgeplanungen. Die vorliegenden Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass diese Maßnahmen bislang eher die Ausnahme zu sein scheinen. So gaben die Personalabteilungen und die Betriebsratsmitglieder mehrheitlich (jeweils 61 Prozent) an, über keine Frauenquoten in der Nachfolgeplanung zu verfügen (vgl. Abbildung 40). Bei der Kontrollgruppe fiel dieser Anteil mit 82 Prozent noch höher aus. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach spezifischen Karriereprogrammen für Frauen. Während dies knapp 60 Prozent der Betriebsratsmitglieder verneinten, gaben 70 Prozent der Personalabteilungen und 86 Prozent der Kontrollgruppenunternehmen an, keine frauenspezifischen Karriereprogramme anzubieten (vgl. Abbildung 40).

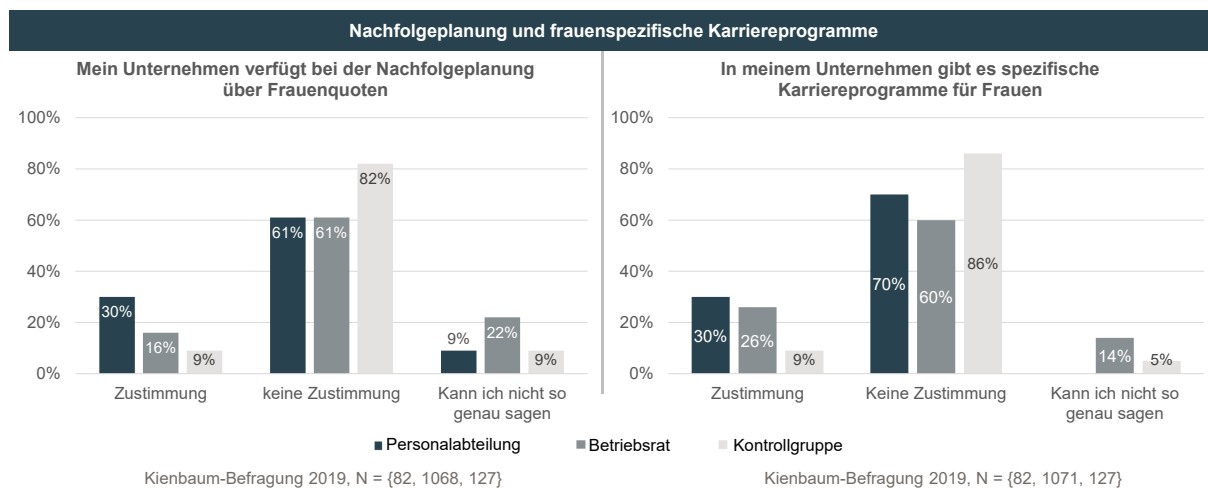


Abbildung 40: Frauenquoten in der Nachfolgeplanung und frauenspezifische Karriereprogramme

Im Rahmen der qualitativen Interviews zeigte sich jedoch, dass auch für frauenspezifische Förderprogramme bereits fortschrittliche Praxisbeispiele existieren. Neben den klassischen Entwicklungs- und Förderprogrammen, beginnen manche Unternehmen damit spezifische Karriereprogramme für Frauen zu implementieren. Zu diesen Unternehmen gehört die Deutsche Bank, die für die verschiedenen Führungsebenen differenzierte Talent-Förderprogramme eingeführt hat.²⁶⁴ Zu dem Angebot zählen sowohl geschlechterübergreifende und frauenspezifische Programme, als auch ein spezifisches Förderprogramm für weibliche Führungskräfte, welches in ein geschlechtergemischtes Förderprogramm integriert ist. So implementierte die Deutsche Bank beispielsweise 2017 das 12 monatige Director Acceleration Program (DAP), welches von den Teilnehmenden sehr viel Zuspruch erhielt. Das DAP konzentriert sich insbesondere auf die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, wie dem Umgang mit organisatorischen Veränderungen, auf Entscheidungsprozesse und Kommunikation. Zusätzlich zu Schulungen erhalten die Teilnehmenden während der Laufzeit ein 360-Grad-Feedback und werden von einem Coach begleitet. In das DAP hat die Deutsche Bank das Modul Women Global Leaders (WGL) integriert, um gezielt weibliche Führungskräfte zu fördern und ihnen zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Das Modul bietet unter anderem die Möglichkeit zu abteilungsübergreifendem Netzwerken, Empowerment²⁶⁵ und genießt nach eigenen Angaben des Unternehmens hohes Ansehen bei Managern und Männern. Darüber hinaus hat die Deutsche Bank mit dem ATLAS-Programm seit 2018 ein Entwicklungsprogramm speziell für weibliche Managing Directors implementiert, welches ebenfalls Netzwerkeinheiten beinhaltet und bei dem eine kleine

²⁶⁴ Deutsche Bank AG, Fallstudieninterview 2020

²⁶⁵ Empowerment ist in diesem Kontext zu verstehen als Selbstbefähigung, Stärkung von Autonomie und als die Identifikation eigener Stärken

Gruppe von potenzialstarken Frauen gezieltes Sponsorship von Mitgliedern des Vorstands erhält. Auch in dem geschlechtergemischten Vice President Acceleration Program, wird auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet. Mit über 40 Prozent Frauenanteil (2018), konnte die Deutsche Bank in den vergangenen Jahren einen stetigen Zuwachs von Kandidatinnen verzeichnen. Die Programme seien nach eigenen Angaben sehr wirkungsvoll: jede zweite Teilnehmerin sei innerhalb von zwei Jahren befördert worden. Die Zahl der Frauen auf Geschäftsführungs- und höherer Ebene sei zudem seit 2009 um 50 Prozent gestiegen – viele dieser Frauen sind ehemalige Absolventinnen des unternehmensinternen Programms. Der wesentliche Erfolgsfaktor für eine entsprechende Wirkung von Förderprogrammen sei dabei, dass diese mit der persönlichen Karriereplanung in Einklang stünden. Die Teilnahme an Programmen als Form von Belohnung, wie es häufig in der Praxis der Fall sei, sei hingegen nicht zielführend. Nach Angaben des Vorstands müssen die Programme stattdessen integraler Bestandteil einer individuellen und strukturierten Karriereplanung sein.

Die Berliner Wasserbetriebe haben ebenfalls ein „Female Leadership-Programm“ für die gezielte Förderung von Frauen entwickelt.²⁶⁶ Das Besondere an diesem Programm ist, dass es zwischen drei Personen- und Programmgruppen unterteilt: Das erste Programm richtet sich an Frauen, die mehr Verantwortung übernehmen wollen, das zweite Programm an Mitarbeiterinnen, die bereits eine längere Betriebsangehörigkeit aufweisen und sich eine Neuorientierung ihrer Laufbahn wünschen. Das dritte Programm steht wiederum weiblichen Beschäftigten in Führungspositionen offen, die sich innerhalb ihrer Führungsposition weiterentwickeln möchten. Das Programm integriert zudem ein Mentoring, da die Teilnehmerinnen der Gruppe 3, aufgrund ihrer Erfahrung, zeitgleich als Mentorinnen für die Teilnehmerinnen aus Programm 1 und 2 fungieren. Das Programm ist auf 45 Teilnehmerinnen sowie eine Laufzeit von 18 Monaten ausgelegt und besteht aus in den Arbeitsalltag integrierbaren Elementen, wie Netzwerkveranstaltungen und einem Mix aus Online- und Präsenzseminaren. Um einen chancengerechten Zugang des Programms für alle weiblichen Beschäftigten zu schaffen, erfolgt die Interessensbekundung in Form von anonymisierten Lebensläufe, welche im Anschluss von einem externen Partner geprüft werden. Erfolgsfaktor der Initiierung und Entwicklung des Programms war nach eigenen Angaben insbesondere ein hohes Vorstandsendagement.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Werden bei der Führungskräfteentwicklung Bewertungskriterien und Trainingsprogramme so überarbeitet, dass die Bewältigung des immer dynamischeren Unternehmensumfelds gelingen kann, wird der Umgang mit Vielfalt häufig zu einem zentralen Element. Es zeigte sich bei den Unternehmen, die auf kollaborative Zusammenarbeit, Befähigung und Partizipation der Beschäftigten setzen (Kooperation und ‚Enabling‘ anstelle von direkter Anweisung), dass sich mehr Frauen für Führungspositionen angesprochen fühlten bzw. dass sie auch besser bewertet wurden.

Aufgrund der von Expertinnen und Experten wahrgenommenen Tendenz zu verkleinerten Vorständen, sahen diese zudem einen essenziellen Anpassungsbedarf bei der Führungskräfteentwicklung von Frauen, was auch in etwaigen Programmen berücksichtigt werden sollte. Wie die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, übernehmen Frauen bislang überwiegend Verantwortung für Querschnittsbereiche in Unternehmen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.2.2). Aufgrund der Entwicklung der letzten Jahre

²⁶⁶ Berliner Wasserbetriebe AöR, Fallstudieninterviews 2020

gehen Experten und Expertinnen von einer zunehmenden Reduzierung der Vorstandsressorts ohne operativen Bezug (beispielsweise Personal) aus. Aus diesem Grund bedürfe es einer intelligenten Führungskräfteentwicklung, in der Frauen bestenfalls über mehrere Funktionen hinweg rotierend entwickelt werden. In diesem Zusammenhang sollten weibliche Führungskräfte bewusst zunehmend Marktverantwortung (Profit & Loss), operative Steuerung und operative Führungsverantwortung übernehmen, um sich vorstandsrelevante Kompetenzen aneignen zu können. Dass dies bislang noch nicht so häufig der Fall ist und Frauen bislang seltener als ihre männlichen Kollegen Kernbereiche der Unternehmenstätigkeit betreuen, führten Expertinnen und Experten auf die deutlich schwierigere Vereinbarkeit mit Teilzeitmodellen zurück.

5.3.1.3. Personalbindung

Um weibliche Führungskräfte im Unternehmen zu halten, spielt auch die Personalbindung eine entscheidende Rolle. Im Zuge dieser Evaluation wurden in diesem Zusammenhang insbesondere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie das Thema Entgelt beleuchtet.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Im Rahmen der qualitativen Erhebungen wurde häufig erwähnt, dass Frauen eine Besetzung auf höhere Managementpositionen trotz aktiver Anfrage oder auch im Verlauf eines gezielten Entwicklungsprozesses ablehnen. Zur Begründung würde dabei auf die Rahmenbedingungen und die Anforderungen der oberen Managementpositionen verwiesen. Die hohe Verantwortung der Positionen steht nach Angaben der interviewten Personen sehr häufig in Verbindung mit hoher Arbeitslast, gesteigerter Reisetätigkeit, Präsenzanforderungen und dem Anspruch auf stetige Verfügbarkeit. Diese Rahmenbedingungen seien für Frauen mit Familie oder weibliche Führungskräfte mit Familienplanung nur schwierig vereinbar und würden das Gefühl vermitteln sich zwischen Karriere oder Familie entscheiden zu müssen.

Auch aus Sicht einiger der befragten Expertinnen und Experten sei das Ausdünnen der Pipeline selbst in entsprechend engagierten Unternehmen nicht selten familienbedingt oder mit einer bewussten Entscheidung der Frauen gegen die Managementpositionen zu begründen. Teilweise sei das Verlassen von Führungspositionen oder die bewusste Entscheidung gegen die Funktionen ebenfalls mit negativen Erfahrungen in der „Männerdomäne“ verbunden. Die größte Herausforderung und Komplexität wird daher darin gesehen, Frauen über ihre unterschiedlichen Lebens- und Karrierephasen hinweg im Unternehmen zu halten und diese so zu begleiten und zu fördern, dass sie sich für entsprechende Führungspositionen entscheiden.

Aus Sicht anderer Expertinnen und Experten, u.a. bei den Fachtagungen zur Evaluation, ist dieser Argumentation lediglich eingeschränkt zuzustimmen. Das Thema Frauen in Führungspositionen dürfe demnach nicht automatisch mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf verknüpft werden, um die Denkmuster zu vermeiden, Frauen könnten lediglich in Teilzeit führen oder Karriere machen. Wenngleich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die überwiegende Mehrheit der Frauen eine wichtige Bedeutung einnehme, sei zu beachten, dass ebenfalls eine Vielzahl an qualifizierten Frauen ohne Kinder oder vorhandene Familienplanung existiere, die nicht in den oberen Führungspositionen zu finden sei. Damit die Themen der Teilzeit und der Vereinbarkeit jedoch nicht automatisch mit Frauen in Verbindung gesetzt werden, sei es von Nöten, dass entsprechende Angebote gleichermaßen Männern und Frauen jeglicher Hierarchieebene angeboten und von diesen in Anspruch genommen würden. Im Folgenden erfolgt daher eine Betrachtung der Maßnahmen, die

dazu beitragen, Mitarbeitende nachhaltig an das Unternehmen zu binden und eine Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf unterstützen – unabhängig von deren Geschlecht. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei jedoch auch die Beleuchtung der geschlechterdifferenzierten Inanspruchnahme solcher Maßnahmen.

Im Rahmen der Erhebungen wurde deutlich, dass nahezu alle untersuchten Unternehmen einzelne Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf anbieten. In der Regel handelt es sich dabei um flexible Arbeitszeitregelungen wie Gleitzeit, flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit oder flexible Arbeitsplatzregelungen wie Home-Office und mobiles Arbeiten (vgl. Abbildung 41).

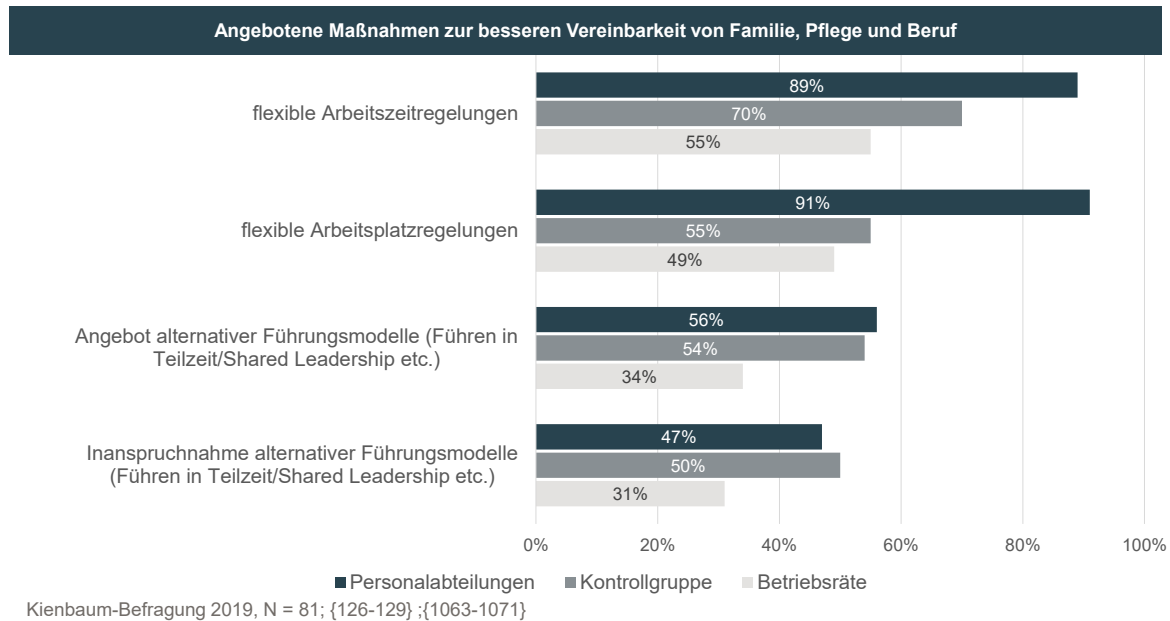


Abbildung 41: Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

Flexible Arbeitszeiten

Während im Allgemeinen keine größeren Unterschiede in der Bewertung des verfügbaren Angebots an Vereinbarkeitsmaßnahmen zwischen Frauen und Männern feststellbar sind, so zeigt sich bei der Inanspruchnahme der Angebote ein anderes Bild. Knapp 40 Prozent der weiblichen Beschäftigten gaben an, bereits einmal in Teilzeit gearbeitet zu haben oder aktuell in Teilzeit zu arbeiten, während dies bei lediglich 17 Prozent der männlichen Beschäftigten zutraf. Dieses Ergebnis kann durch die qualitativen Befragungsergebnisse untermauert werden. Auch hier zeigte sich ein wesentlich höherer Anteil von Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind. In den Fallstudien wurde dies häufig auf die bestehenden Rollenbilder unserer Gesellschaft zurückgeführt. Nach Angaben der Befragten bestünde bei den Männern häufig eine Hemmung, Teilzeitmodelle in Anspruch zu nehmen, aus Angst vor negativen Bewertungen. Während Arbeiten in Teilzeit bei Frauen als „normal“ gelte, berichteten einige Unternehmen von wenig Akzeptanz und sogar Anfeindungen im Falle von männlichen Kollegen. Die befragten Personen stellten in den Interviews häufig einen Bezug zur vorherrschenden Unternehmenskultur her, sahen die Handlungsmöglichkeiten jedoch als begrenzt, da es sich um ein gesamtgesellschaftliches Phänomen handele, das sich lediglich in der Unternehmenskultur widerspiegelt.

Für eine gleichberechtigte Teilhabe sei es erforderlich, dass sowohl Männer als auch Frauen gleichermaßen die Möglichkeit erhielten, Vereinbarkeitsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen, ohne Nachteile daraus befürchten zu müssen.

Aus den Fallstudien ergab sich, dass bei einigen Unternehmen die Veränderung des Wording hilfreich war. So wurde die „Teilzeit“ bei den Berliner Wasserbetrieben in „Vollzeit-Flex“ umbenannt, um den Begriff von negativen Konnotationen zu lösen und somit auch für Männer attraktiver zu machen.²⁶⁷ Nach eigenen Angaben führte dies zu einer deutlichen Erhöhung der Teilzeitquote unter Männern. Auch die SAP SE hat sich zum Ziel gesetzt, einer Benachteiligung von in Teilzeit Arbeitenden entgegenzuwirken.²⁶⁸ Dies setzt das Unternehmen mit einer Veränderung der allgemeingeltenden Norm, in Vollzeit zu arbeiten, um. Um Teilzeit zur neuen Normalität werden zu lassen, werden Führungspositionen im Konzern inzwischen grundsätzlich in Teilzeit ausgeschrieben (75 Prozent) und das Aufstocken auf Vollzeit stellt lediglich eine Option dar. Nach einem Jahr wurde ein entsprechendes Pilotprojekt, welches zunächst lediglich auf Deutschland beschränkt war, aufgrund positiver Resultate auf den Gesamtkonzern ausgeweitet. Nach Angaben des Unternehmens beanspruchen zwar lediglich 3 Prozent der Führungskräfte das Teilzeitmodell, der Frauenanteil in Führungspositionen sei seither jedoch nochmal deutlich angestiegen – auf 27 Prozent bei einem 30 prozentigen Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft. Zugleich wirke sich das Modell ebenfalls positiv auf die Inanspruchnahme der Männer aus. So seien 43 Prozent aller in Teilzeit arbeitenden Führungskräfte inzwischen männlich.

Alternative Führungsmodelle

Zudem wurden bei der SAP SE gute Erfahrungen mit alternativen Führungsmodellen wie z.B. geteilte Führung gemacht. Bei der SAP SE sind bereits seit 2013 eine geteilte Stellenverantwortung und Jobsharing möglich. Seit 2018 hat der Konzern zudem damit begonnen, alle Stellen – auch Führungsfunktionen – standardmäßig als für Jobsharing geeignet auszuscheiden. Die größte Herausforderung bestehe nach eigenen Angaben vor allem darin, einen passenden Partner für die gemeinsame Stelle zu finden. Hierfür hat die SAP SE mittlerweile eine Plattform eingerichtet, in der die jeweiligen Präferenzen wie Arbeitszeit, Qualifikationen und Verfügbarkeit eingegeben werden können. Anschließend funktioniere die Plattform wie eine Partnerbörse, die Interessierte zusammenführt. Um die Akzeptanz für das Modell bei den disziplinarischen Führungskräften zu erhöhen und eventuellen Vorbehalten vorzubeugen, wird auf tiefgehende Informationsangebote, interne, bereichsübergreifende Best Practice Shares, Roundtables und auch auf finanzielle Unterstützung der Bereiche gesetzt. Potenzielle Personalüberhänge, die in diesem Zusammenhang gegenüber einer Besetzung mit einer Person entstehen können, sollen kein Hinderungsgrund per se sein. Um derartige rein kostenbezogene Argumente aufzufangen, würden individuell zugeschnittene Lösungen in enger und direkter Zusammenarbeit mit der Personalabteilung gefunden, da pauschale Prozesse oder Vorgaben der Komplexität eines solchen Modells nicht gerecht werden könnten. Ein ähnliches Modell bietet inzwischen ebenfalls die Daimler AG an, indem sie eine Plattform für Jobtandems aufgebaut hat.²⁶⁹ Die Plattform soll den Austausch unter Interessierten fördern, Stellen vermitteln und der Transparenz dienen. Aktuell existieren die Jobtandems bis zu der Ebene der Bereichsleitungen. Wenngleich die Nachfrage anfangs zögerlich zu sein scheint, so stellt Daimler inzwischen eine zunehmende Inanspruchnahme über alle Ebenen hinweg fest – auf mittleren Managementebenen ebenfalls gemischtgeschlechtlich. Insbesondere die Inanspruchnahme durch Führungskräfte führe zu einer starken Signalwirkung an die Beschäftigten, wodurch Hemmnisse reduziert, die Akzeptanz gesteigert und die zunehmende Verbreitung gefördert würde.

²⁶⁷ Berliner Wasserbetriebe AöR, Fallstudieninterviews 2020

²⁶⁸ SAP SE, Fallstudieninterviews 2020

²⁶⁹ Daimler AG, Fallstudieninterviews 2020

Die Praxisbeispiele verdeutlichen eine zunehmende Öffnung gegenüber alternativen Führungsmodellen. Allerdings ist auch an dieser Stelle anzumerken, dass solche ausgereiften Maßnahmen bislang Ausnahmen sind. Insbesondere auf Top-Management-Ebene sind alternative Führungsmodelle bislang kaum vertreten, was aus Sicht der Befragten vor allem mit der vorherrschenden Erwartungshaltung an diese Positionen zu begründen ist.

Flexible Arbeitsplätze

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Ausgestaltung von Arbeitsplatzregelungen wie dem mobilen Arbeiten oder Home-Office. Die quantitativen Erhebungen zeigten, dass flexible Arbeitsplatzregelungen von den befragten Unternehmen mehrheitlich angeboten werden (vgl. Abbildung 41). Die deutliche Mehrheit der Personalabteilungen (91 Prozent) und knapp die Hälfte der Betriebsräte (49 Prozent) und der Kontrollgruppenunternehmen (55 Prozent) bestätigten dies. Die Beschäftigten bestätigten das Angebot (59 Prozent) und die Inanspruchnahme (48 Prozent) ebenfalls knapp zur Hälfte (vgl. Abbildung 42).

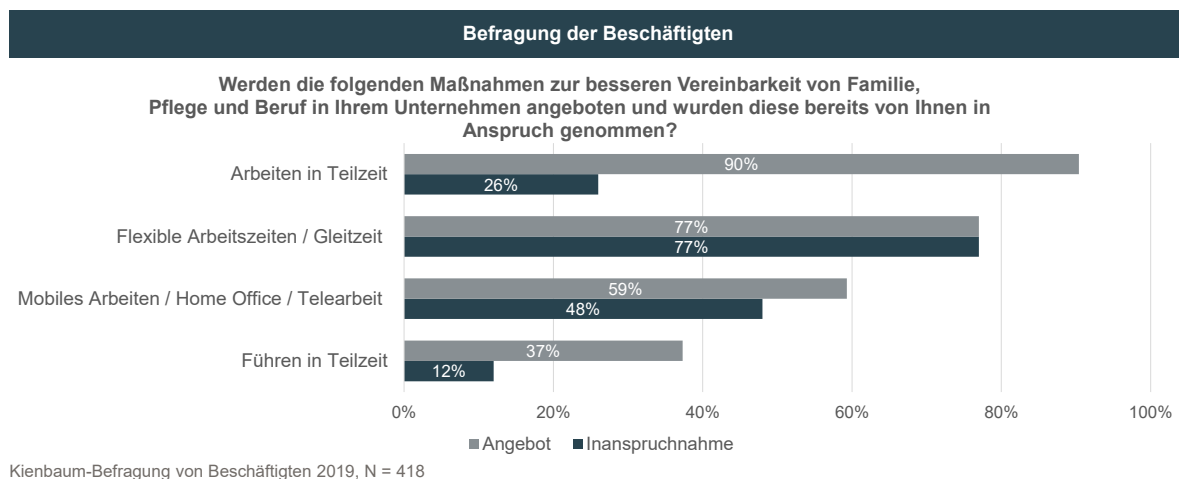


Abbildung 42: Angebot und Inanspruchnahme von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit aus Sicht der Beschäftigten

In den qualitativen Befragungen zeigte sich diesbezüglich jedoch ein differenzierteres Bild. Demnach würden Home-Office Regelungen durchaus angeboten, die Inanspruchnahme jedoch teilweise kritischer bewertet. Bei einer tiefergehenden Befragung bezüglich der Häufigkeit und der Freiheit in der Bestimmung des Arbeitsortes berichteten die Befragten häufig, dass die Möglichkeit zur Inanspruchnahme des mobilen Arbeitens häufig von der persönlichen Handhabung und Einstellung der disziplinarischen Führungskraft abhängig und in den Unternehmen daher sehr unterschiedlich ausgeprägt sei. Wenn die Führungskraft selbst selten von dem Angebot Gebrauch mache, würde sie ein ähnliches Verhalten von den Mitarbeitenden erwarten. Übergreifend berichteten befragte Unternehmen jedoch von einer zunehmenden Forderung nach mobilem Arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten von Bewerberinnen und Bewerbern. Die Flexibilisierung der Arbeit sei daher aus Sicht einiger Unternehmen ein essenzielles Kriterium der Arbeitgeberattraktivität. Aufgrund zunehmender Impulse und Nachfragen von (potenziellen) Arbeitnehmenden ist ein wachsendes Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Angebote festzustellen. Um eine verbindlichere und einheitlichere Umsetzung

sicherzustellen, wurde in mehreren Unternehmen eine Betriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ausgehandelt. Diese Vorgehensweise konnte insbesondere in Unternehmen der Automobilindustrie identifiziert werden.²⁷⁰ Mit der Vereinbarung entfällt die Präsenzpflicht am Arbeitsplatz und Mitarbeitende haben künftig ein Recht auf Home-Office, wenn nicht betriebliche oder technische Gründe explizit dagegen sprechen. Um eine breite Akzeptanz unter den Führungskräften sicherzustellen, wurden diese aktiv beteiligt, sodass die Vereinbarung im Endergebnis von der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und der Vertretung der leitenden Angestellten gemeinsam beschlossen wurde. Die unternehmensweite und von der Geschäftsführung klar kommunizierte Vereinbarung stelle eine einheitlichere Handhabung unter den Führungskräften sicher und beuge somit einer Benachteiligung einzelner Personen vor.

Unterstützung in unterschiedlichen Lebensphasen

Wie eingangs beschrieben, stehen Unternehmen häufig vor der Herausforderung weibliche Führungskräfte über ihre Lebensphasen hinweg im Unternehmen zu halten. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sei dabei ein wesentliches Kriterium, wie lange Frauen bei der Geburt eines Kindes Elternzeit beanspruchen und mit welchem Arbeitszeitanteil sie wieder ins Unternehmen zurückkehren. Während eine Dauer von sechs Monaten für Unternehmen und Mütter gut zu organisieren sei, würde sich das Unternehmen innerhalb von zwölf Monaten (oder länger) bereits grundlegend verändern, was die Anschlussfähigkeit bei der Rückkehr deutlich erschwere.

Es sei daher wichtig, dies bereits während der Familienplanung von Frauen zu berücksichtigen. Die Rolle der Unternehmen könne in diesem Zusammenhang sein, eine offene Kommunikation anzuregen, Frauen aktiv darauf vorzubereiten oder durch spezifische Maßnahmen zu unterstützen. Auch einige Fallstudienunternehmen schilderten die Erfahrung, dass potenzialstarke Frauen nach der Geburt ihres Kindes nicht mehr denselben Karriereweg einschlagen wie zuvor geplant. Häufig sei wahrzunehmen, dass dies seltener auf einer bewussten Entscheidung beruhe, sondern mit einem „Rückfall“ in die klassische Rollenaufteilung im Privaten einhergehe. Aus diesem Grund haben einige Unternehmen verschiedene Formate implementiert, um Frauen vor oder in der Familienplanung informativ oder beratend zu unterstützen. Die Seminare, Einzelberatungen oder Coachings fokussieren dabei verschiedene Themen, von Informationen zur Schwangerschaft und staatlichen Angeboten, über Möglichkeiten der Kinderbetreuung bis hin zur privaten Rollenklärung in der Partnerschaft. Die Unternehmen berichteten von einer hohen Akzeptanz und Teilnahmequote sowie von ersten messbaren Erfolgen durch eine erhöhte Rückkehrerinnenquote.

Andere Unternehmen konzentrieren sich stattdessen auf die Zeit nach der Geburt eines Kindes und die Bewahrung der Anschlussfähigkeit. In den Fallstudien zeigte sich, dass Mitarbeitende – insbesondere Frauen – bis zur Rückkehr aus der Elternzeit häufig auch in den Personalsystemen nicht mehr als „aktiv“ berücksichtigt und somit z.B. auch aus Verteilern und / oder IT-Systemen genommen werden. Dies führe außer zu einem Informationsmangel zu einer fehlenden Berücksichtigung in der Nachfolgeplanung oder in Beförderungsrunden. Aus diesem Grund sind einige Unternehmen dazu übergegangen, Mitarbeitende in Elternzeit – wenn gewünscht – weiterhin mit technischen Endgeräten auszustatten und eine fortlaufende Information oder Qualifizierung zu ermöglichen. In Elternzeit befindliche Mitarbeitende werden hier zudem in den Personalsystemen weiter als aktive Beschäftigte und auch in den Personalplanungen berücksichtigt. Exemplarisch kann hierfür die Hays Holding GmbH erwähnt werden.²⁷¹ Das Unternehmen hat im Rahmen einer internen Analyse die Hürden und hemmenden Rahmenbedingungen für die Karriereentwicklung von Frauen analysiert. Neben einer „Abbruchkante“ von Frauen ab der Abteilungsleitung zeigten die Ergebnisse, dass Kol-

²⁷⁰ Unternehmen der Automobilindustrie, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁷¹ Hays Holding GmbH, Fallstudieninterviews 2020

leginnen in Elternzeit in Vergessenheit gerieten und die Rückkehr für die verantwortlichen Führungskräfte nicht selten eine Überraschung darstellte. Dies hatte zur Folge, dass Frauen gegenüber ihren männlichen Kollegen in der Karriereentwicklung stark zurückfielen. Diese Erkenntnis führte unter anderem dazu, dass das Teilzeitkonzept vollständig überarbeitet und ein Elternzeitprozess entwickelt wurde. Die technischen Systeme wurden so umgestellt, dass Führungskräfte eine Übersicht über die Rückkehrzeitpunkte von Mitarbeitenden erhalten. Zudem erhalten Führungskräfte seither Schulungen und Leitfäden zur Kommunikation während der Schwangerschaft, nach der Geburt und während der Elternzeit, um die Personalbindung zu stärken und Mitarbeitende in dieser Lebensphase aktiv zu begleiten. Im Ergebnis führte die Überarbeitung der Systeme dazu, dass Mitarbeitende in Elternzeit fortlaufend in sämtlichen Auswertungen sowie Beförderungs- und Gehaltsrunden Berücksichtigung finden. Weitere wichtige Aspekte seien in diesem Zusammenhang – auch aus Sicht weiterer befragter Unternehmen – die Möglichkeit der Teilnahme an Schulungen und der Intranetzugang über die Elternzeit hinweg, um den Informationsfluss und eine Anschlussfähigkeit der Qualifikation der Mitarbeitenden sicherzustellen.

Für die Zeit nach dem Wiedereinstieg bietet ein Großteil der untersuchten Unternehmen verschiedene Unterstützungsmaßnahmen zur Kinderbetreuung an. Während sich eigene Betriebskindergärten vor allem in größeren Unternehmen und Konzernen finden, bieten andere Unternehmen Unterstützung bei der Kita-Platz-Suche an, haben Kooperationen mit regionalen Kindergärten oder ermöglichen, alternative Betreuungsmöglichkeiten, wenn die Kita geschlossen ist oder eine familiäre Betreuung ausfällt. Weitere Modelle sind eine finanzielle Förderung der Kinderbetreuung oder die Einrichtung von Eltern-Kind-Büros, die es Eltern ermöglichen ihre Kinder mit zur Arbeit zu nehmen. Von den Beschäftigten wurde ein toleranter Umgang mit „Kind-Krank-Zeiten“, der über die gesetzlichen Ansprüche hinausgeht, besonders positiv bewertet. Bei der Überschreitung der gesetzlichen Krankheitstage, übernimmt hier der Arbeitgeber eine weitere Anzahl von Krankheitstagen des Kindes, so dass Mütter oder Väter zuhause bleiben und die Pflege des Kindes übernehmen können.

Das beschriebene Angebot von Unterstützungen in der Kinderbetreuung wurde von Mitarbeitenden jedoch nicht ausschließlich positiv bewertet. Ursache sei beispielsweise die fehlende Berücksichtigung von Betreuungszeiten im Arbeitsalltag. So wurde häufiger festgestellt, dass Unternehmen einerseits eine betriebseigene Kindertagesstätte für Mitarbeitende zur Verfügung stellen, die Öffnungs- und Betreuungszeiten jedoch bei der Festlegung von Kernarbeitszeiten oder Regelmeetings nicht berücksichtigt wurden. Einige der befragten Personen stellte dies vor die Herausforderung Anschlussbetreuungen zu organisieren oder häufiger in Arbeitstreffen nicht anwesend sein zu können. Ein weiterer Kritikpunkt war die mit den Betreuungsangeboten teilweise verbundene Erwartungshaltung. So würden Führungskräfte bei längeren Arbeitszeiten beispielsweise auf die vorhandene Kinderbetreuung verweisen. Es sei daher darauf zu achten, dass Betreuungsangebote der Entlastung von Eltern dienen und nicht als Argument für mehr Arbeit verwendet werden. Der Fokus der Maßnahmen sollte auf einer gleichwertigen Vereinbarung beider Lebensbereiche liegen.

Neben der Kinderbetreuung gewinnt ebenfalls die Pflege von Familienangehörigen zunehmend an Bedeutung. In den Interviews wurde jedoch deutlich, dass der Fokus für die Vereinbarkeitsmaßnahmen überwiegend auf dem Bereich der Familienplanung liegt. Dies führe nach Angaben einzelner Beschäftigter dazu, dass spezifische Angebote für Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen eher selten zu finden sind, bzw., dass bestehende Vereinbarkeitsmaßnahmen nur in beschränktem Maße in Anspruch genommen werden könnten. Es fehle an einer Sensibilisierung für die Belastung, die aus einer solchen Pflege resultieren könne. Bei einer geringen Anzahl von Unternehmen konnten jedoch bereits spezifische Maßnahmen identifiziert werden, die das Thema aufgreifen und Mitarbei-

tende bei einer Vereinbarkeit von Pflege und Beruf unterstützen sollen. So entwickelt ein Unternehmen der Automobilindustrie in Zusammenarbeit mit ihrer Betriebskrankenkasse ein Pflege-Beratungsportal für ihre Mitarbeitenden.²⁷² Das Unternehmen hat festgestellt, dass ein immer größerer Anteil an Mitarbeitenden – insbesondere Frauen – Teilzeit beantragen, um der Pflege von Angehörigen nachzugehen. In dem Portal sollen Informationen zu verschiedenen Erkrankungen, Anlaufstellen, rechtlichen Ansprüchen, sowie Erklärvideos und Online-Coachings zur Verfügung gestellt werden. Weitere Unternehmen setzen stattdessen bei der Sensibilisierung von Führungskräften an, indem sie das Thema Pflege und den Umgang damit in die Entwicklungsprogramme integrieren. Dies ist beispielsweise bei den Berliner Wasserbetrieben zu beobachten.²⁷³ Ein zentrales Instrument zur Weiterentwicklung und Sensibilisierung der Führungskräfte ist das Programm "Seitenwechsel". Führungskräfte hospitieren eine Woche lang in sozialen Einrichtungen und lernen so nicht nur einen Arbeitsalltag abseits ihrer eigentlichen Tätigkeiten kennen, sondern erleben und arbeiten mit Menschen, deren Lebenswelten sich von der eigenen maßgeblich unterscheiden. Die Hospitation soll von Führungskräften aller Ebenen durchgeführt werden. So hospitierte auch die Vorständin eine Woche lang in einem Hospiz und teilte im Anschluss ihre Erfahrungen mit den Mitarbeitenden. Ziel ist es hierbei das eigene Blickfeld zu erweitern, die Perspektive zu wechseln und somit auch das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Durch die, im Rahmen der Hospitation gesammelten Erfahrungen, werden die Führungskräfte dahingehend sensibilisiert, dass Menschen und somit auch ihre Mitarbeitenden vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen im Leben stehen sei es z.B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege und, dass sie als Führungskräfte eine entscheidende Rolle im Umgang mit diesen Themen und den Mitarbeitenden selbst spielen. Durch ihre Erfahrungen werden die Führungskräfte zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für diese Themen und Herausforderungen im Unternehmen und tragen dazu bei, dass sie an Sichtbarkeit gewinnen.

Entgeltstrukturen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits einzelne Beispiele von Kennzahlen (Key Performance Indicator, bzw. KPI) beschrieben, die auf ein Ungleichgewicht hinweisen haben oder aber ein solideres Monitoring ermöglichen. Über alle qualitativen Erhebungen hinweg wurden Kennzahlen für die erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes als hilfreich erachtet. Dennoch finden sie im Kontext Diversität und Gleichstellung bislang nur wenig Anwendung. Vielmehr scheinen die Themen überwiegend als rein qualitative Ziele und Wertekonzepte in den Unternehmen behandelt zu werden. Auch aus Sicht der befragten Experten und Expertinnen seien kaum Unternehmen bekannt, die Frauenförderung als wesentliche Messgröße behandeln oder in welchen die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als strategische Zielgröße existiert. Insbesondere die Befragten aus Personalabteilungen oder Diversity-Beauftragte betonten die Notwendigkeit, geschlechterspezifische Unterschiede und jeweilige Entwicklungen messbar zu machen. Kennzahlen würden als hilfreich erachtet, um den (fehlenden) Fortschritt sichtbar zu machen und Dringlichkeiten sowie Relevanz im Top-Management zu verdeutlichen. Diese Sichtweise teilten auch die Experten und Expertinnen. Nach ihrer Erfahrung führen KPIs zu einer deutlichen Entlastung von Diversity-Beauftragten, da die Diskussion weniger wertorientiert und vermehrt sachlicher geführt werden könne. Insbesondere auf Top-Management-Ebene würden KPIs als „Sprache“ verstanden, auf deren Basis Investitions- und Ressourcenentscheidungen getroffen werden und als hilfreich erachtet um erste Handlungsoptionen zu identifizieren. Zudem verdeutlichen Daten und Fakten die Notwendigkeit der Chancengleichheit als Wirtschaftsfaktor, indem sie ebenfalls wirtschaftliche Auswirkungen von Diversität beleuchten. Expertinnen und Experten betonten die Notwendigkeit einer Einbettung der KPIs in die Jahresziele der Führungskräfte, wenn Unternehmen das Thema Gleichstellung konsequent als strategisches Ziel

²⁷² Unternehmen der Automobilbranche, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁷³ Berliner Wasserbetriebe AöR, Fallstudieninterviews 2020

verfolgen. Eines der untersuchten Unternehmen der Finanzbranche betont ebenfalls die Notwendigkeit, dass Gleichstellung in Form von klaren Zielen Eingang in die in Balance-Scorecard finden sollte und somit vergütungsrelevant zu machen sei.²⁷⁴ Dass dies jedoch bislang eher selten ist, zeigen die vorliegenden qualitativen Ergebnisse. Die Förderung von Frauen als Bestandteil der Bonitätsberechnungen der Führungskräfte bestätigten lediglich 10 Prozent der Personalabteilungen, 7 Prozent der Betriebsratsmitglieder und 8 Prozent der Kontrollgruppe.

Neben der Vergütungsrelevanz ist eine weitere finanzielle Kennzahl die Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern. Ein erster notwendiger Schritt in Richtung Gleichstellung ist aus Sicht vieler Befragter die Überprüfung der Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern im Unternehmen.

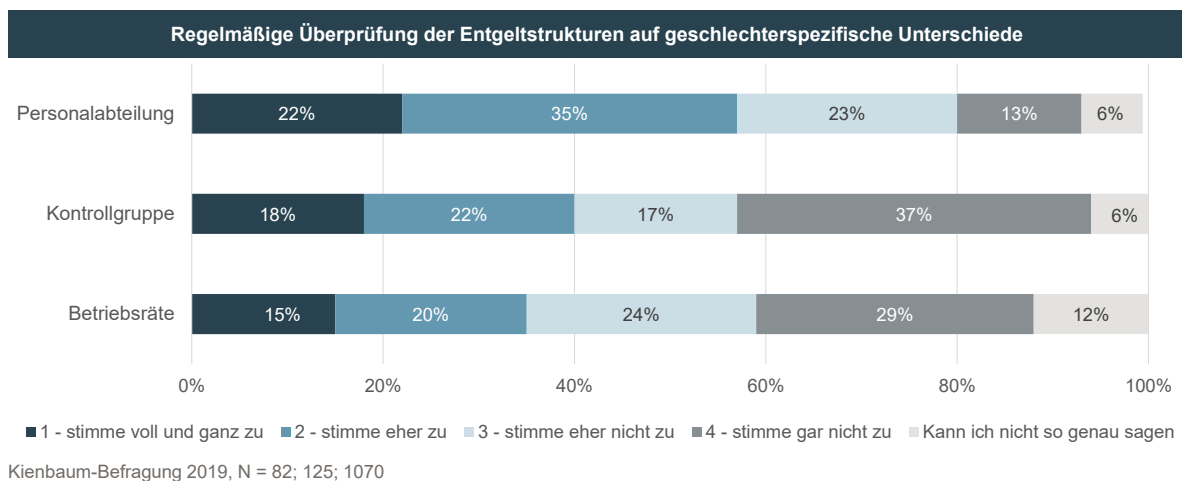


Abbildung 43: Überprüfung der Entgeltstrukturen auf geschlechterspezifische Unterschiede

Eine regelmäßige Überprüfung der Entgeltstrukturen auf geschlechterspezifische Unterschiede bestätigten jedoch lediglich etwas mehr als die Hälfte der befragten Personalabteilungen (58 Prozent). Die Betriebsräte (35 Prozent) und die Kontrollgruppe (40 Prozent) bewerteten diese Aussage erneut etwas kritischer bzw. lehnen sie mehrheitlich ab (vgl. Abbildung 43). Aus Sicht einiger Unternehmen sei eine ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern gleicher Positionen ein quantitativ belegbarer Ausdruck unterschiedlicher Bewertungsmaßstäbe. Die Expertinnen und Experten sehen an dieser Stelle die Gewerkschaften stärker in der Pflicht, welche den Gender Pay Gap in Tarifverhandlungen bisher unbehandelt ließen, obwohl diese im Rahmen der Verhandlungen gut aufgelöst werden könne.

Neben den Entgeltstrukturen haben fortschrittlich agierende Unternehmen im Bereich Gleichstellung weitere Kennzahlen für die Personalprozesse in ihr Monitoring implementiert. So werden beispielsweise Absolventinnenquoten oder die Frauenanteile in Bewerbungen, Auswahlverfahren, anschließenden Einstellungen, in der Nachfolgeplanung sowie in Entwicklungsprogrammen als wirkungsvolle Indikatoren beschrieben. Hinsichtlich des Ziels den Frauenanteil besonders in Führungspositionen zu erhöhen, wird zudem eine Differenzierung nach Führungsverantwortung sowie eine Unterscheidung der Management-Ebenen für sinnvoll erachtet. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erhoffte

²⁷⁴ Unternehmen der Finanzbranche, Fallstudieninterviews 2019/2020

Wirkung von Kennzahlen ist aus Sicht der Unternehmen ein gezieltes Reporting an eine entscheidungsrelevante Stelle im Unternehmen, beispielsweise an die Geschäftsführung. Nur wenn die Sichtung der Zahlen von einer Stelle mit hoher Verantwortung erfolgt, können sie Grundlage für strategische Entscheidungen sein. Sofern ein ausgeprägtes Monitoring in den Unternehmen identifiziert werden konnte, wurde dies in den meisten Fällen quartalsweise an die Vorstandsebene berichtet. In einigen Fällen wurden die Zahlen zudem gesondert an die Investoren und an die Gesamtbelegschaft berichtet. Die daraus resultierende unternehmensweite Transparenz zum Thema Gleichstellung habe dabei eine wesentliche Bedeutung um Bewusstsein und Relevanz zu fördern.

5.3.1.4. Rolle des Top-Managements in der Professionalisierung der Personalprozesse

Im Rahmen der qualitativen Befragungen wurde immer wieder das Engagement des Top-Managements als erfolgskritisch für nachhaltige Veränderungsprozesse im Unternehmen benannt. Für eine förderliche Ausgestaltung und nachhaltige Anpassung der Personalprozesse bedarf es aus Sicht der interviewten Personen einer Führungsebene, die ein Bewusstsein für die Wirkungszusammenhänge von Personalprozessen und dem Frauenanteil in Führungspositionen besitzt, und demzufolge entsprechende Veränderungen initiiert und veranlasst. Auch die beschriebenen Positivbeispiele in den Unterkapiteln zu Personalprozessen entstammen Unternehmen, deren Führungsebene ein solches Bewusstsein erlangt und in Folge dessen konsequente Maßnahmen initiiert hat.

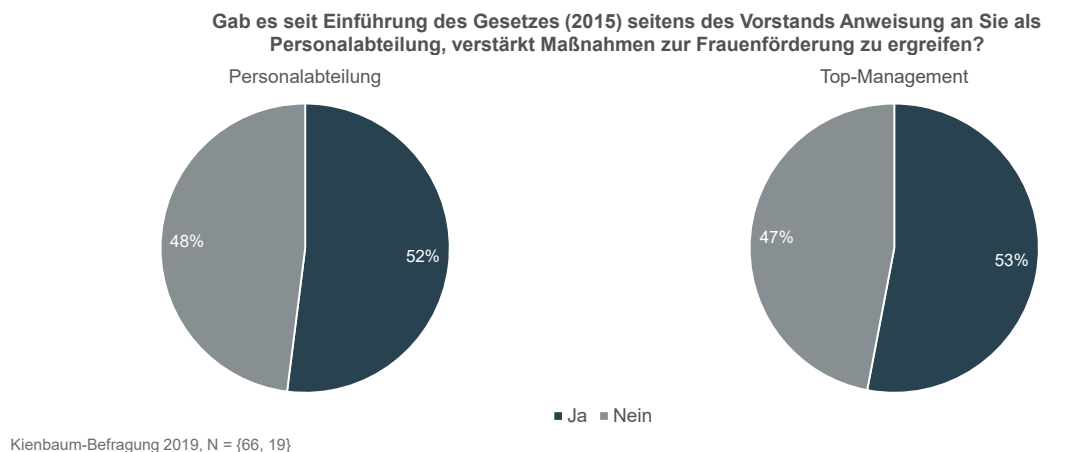


Abbildung 44: Anweisung an die Personalabteilung seitens des Vorstands zur Implementierung von Maßnahmen zur Frauenförderung

Nach Angaben des befragten Top-Managements und der Personalabteilungen gab es seit Einführung des Gesetzes in der Hälfte der Unternehmen seitens des Vorstands keine Anweisung an die Personalabteilung, verstärkt Maßnahmen zur Frauenförderung zu ergreifen. In einigen Interviews zeigte sich eine tiefe Überzeugung, dass Geschlechteraspekte bei einer Auswahl nach Kompetenz keiner spezifischen Berücksichtigung bedürfen. Dies verstärkt den Eindruck eines fehlenden Bewusstseins für den Einfluss geschlechterspezifischer Bewertungsmuster auf Personalprozesse. Fehlende Anweisungen des Vorstands oder des Aufsichtsrats zur Anpassung der Personalprozesse sind demnach nicht zwingend mit einer Ablehnung von Frauenförderung zu erklären, sondern u. a. darauf zurückzuführen, dass die Relevanz nicht erkannt wird. Wird diese Relevanz der Leitungsebene nicht

durch andere engagierte Personen wie Personalleitung oder Diversity-Beauftragte verdeutlicht, so zeigen sich in den Fallstudienunternehmen kaum bis keine Veränderungen in Prozessen oder den Datengrundlagen. Daher bedarf es in jedem Falle einer im Vorstand oder Aufsichtsrat erkannten Relevanz zur Anpassung der Personalauswahl und der Besetzungsverfahren, welche in der Mehrzahl der Unternehmen jedoch noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden zu sein scheint.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Bezüglich der Wirkung des FÜPoG auf Personalprozesse lässt sich festhalten: Über die Erweiterung des Suchradius für Aufsichtsratspositionen hinaus, zeigt das FÜPoG bisher nur geringe Auswirkungen auf Personalprozesse im Top-Management. Die Verfahren der Such- und Auswahlprozesse haben sich bisher kaum verändert. Zudem haben ‚gleichstellungsinaktive‘ Unternehmen bisher die Notwendigkeit einer systematischen Nachfolgeplanung über alle Ebenen hinweg noch nicht ausreichend erkannt.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die hohe Relevanz der Personalprozesse für das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Die gesetzlichen Regelungen scheinen nur eine eingeschränkte unmittelbare Wirkung auf Personalprozesse in Unternehmen zu haben. Sowohl die befragten Personalabteilungen als auch die Personalberatungen verneinen mehrheitlich eine Professionalisierung der Personalprozesse bei sich oder den betreuten Unternehmen seit Einführung des Gesetzes (vgl. Abbildung 45).

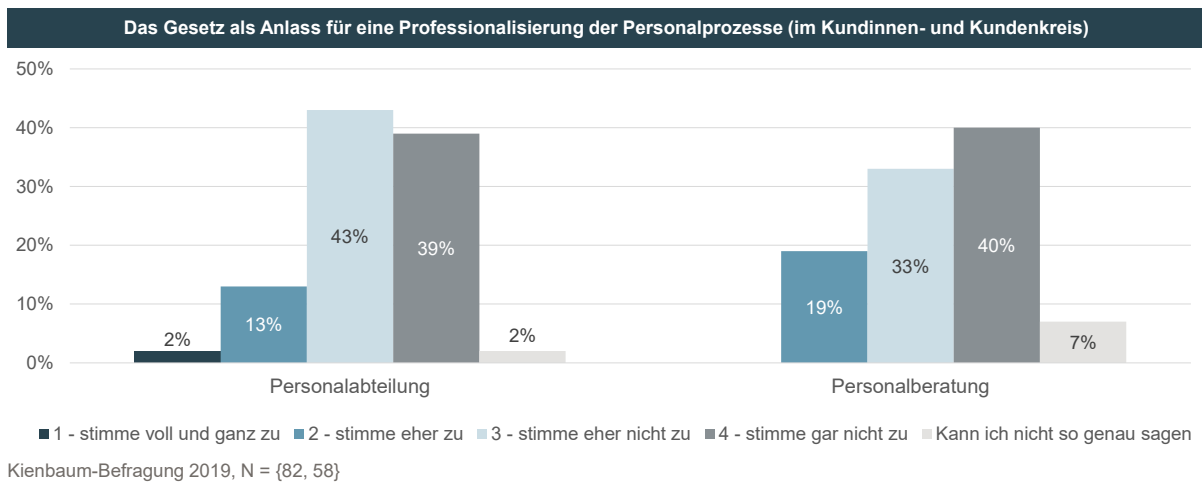


Abbildung 45: Professionalisierung der Personalprozesse aus Sicht der Personalabteilungen und der Personalberatungen

Dieser Eindruck konnte ebenfalls in den qualitativen Befragungen gewonnen werden. Die befragten Unternehmen haben mehrheitlich keine gleichstellungsrelevanten Änderungen an ihren Personalprozessen implementiert. Während auf unteren Hierarchieebenen überwiegend festgelegte Auswahl-

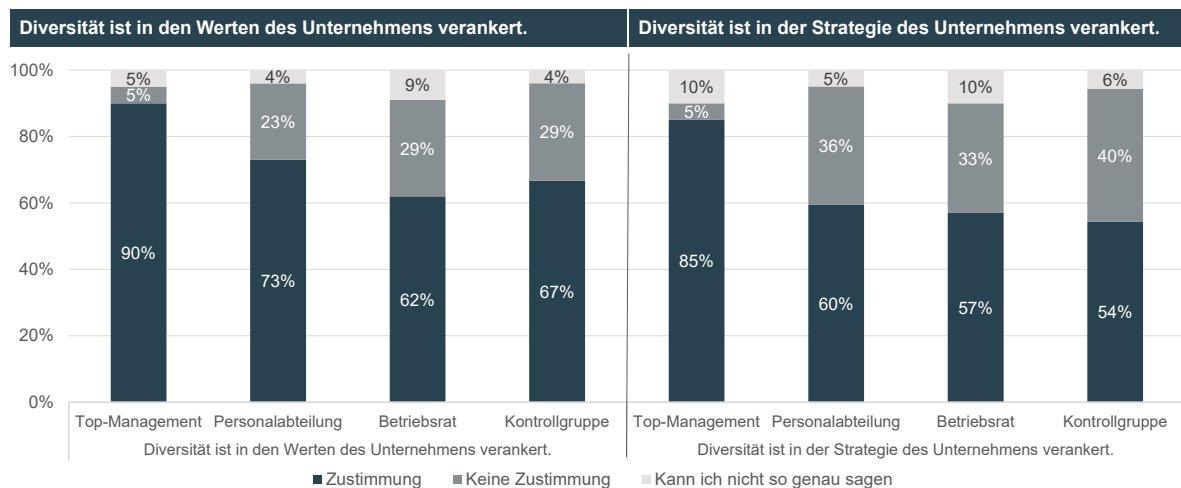
und Besetzungsprozesse identifiziert werden konnten, so zeigt sich, dass Unternehmen mit steigender Führungsebene häufiger von regulären Vorgehensweisen abweichen und persönliche Netzwerke und Seilschaften eine höhere Bedeutung einzunehmen scheinen.

5.3.2. Kultur, Diversität und Zusammenarbeit

Neben der Akzeptanz und Wirksamkeit der gesetzlichen Pflicht zur Quote und Zielvorgaben ist ebenfalls von Interesse, ob ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen zu einer Veränderung der Unternehmenskultur geführt oder inwieweit die Unternehmenskultur Einfluss auf die Erhöhung des Frauenanteils nimmt. Im Bewusstsein, dass die objektive Messung einer Unternehmenskultur im Kontext dieser Evaluation kaum möglich ist, wurden in der Befragung einzelne Indikatoren, wie beispielsweise die „wahrgenommene organisationale Inklusion“ (Wahrgenommene Verankerung in Strategie, Werten und Kommunikation) oder diversitätsfördernde Unternehmenspraktiken und Prozesse erhoben.

5.3.2.1. Bedeutung und Stellenwert von Diversität

In den vorgelagerten Kapiteln wurde die Bedeutung von Diversität als strategisches Ziel bereits beleuchtet. Die Unternehmen berichteten von zunehmenden öffentlichen Druck im Kontext des Fachkräftemangels, welcher sich insbesondere durch die Forderungen und Fragestellungen von Bewerberinnen und Bewerbern zeige. Gleichstellung und Diversität scheint zunehmend ein wichtiges Kriterium für die Arbeitgeberattraktivität für viele potenzielle Arbeitnehmende zu sein. Die Ergebnisse über die konkrete Verankerung des Themas in Unternehmen zeigen, dass ein Großteil der Unternehmen Diversität in ihren Werten verankert hat (vgl. Abbildung 48). Der Anteil der Unternehmen, die Diversität in der Strategie des Unternehmens verankert haben, ist jedoch geringer.



Kienbaum-Befragung 2019, N = {19, 83, 1066, 126}; {20, 83, 1070, 125}

Abbildung 46: Verankerung von Diversität im Unternehmen

Zudem zeigte sich in den Fallstudien nicht selten eine kritische Differenzierung zwischen der Außen- darstellung des Unternehmens und dem tatsächlichen Engagement rund um das Thema Diversität.

So gaben einige Befragte an, dass das Thema insbesondere nach außen als strategisches Ziel kommuniziert werde, sich aber intern nicht in Form von glaubhaftem Engagement wiederfände.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Ob Erfahrungen mit Diversität im Gremium bestehen oder nicht – ausnahmslos alle interviewten Personen gaben an, dass sie Diversität als Bereicherung für ihre Gremien empfänden. Die Ergebnisse deuten jedoch an, dass eine grundsätzliche Offenheit für Vielfalt nicht gleichbedeutend mit einer konsequenten Nutzung und Einbindung dieser ist. So merkte beispielsweise eine Aufsichtsrätin bezogen auf die homogene Besetzung von Ausschüssen kritisch an, dass die verbale Aufgeschlossenheit deutlich höher als die tatsächliche Umsetzung sei:

„Wir haben sechs Ausschüsse, nur zwei davon sind mit Frauen besetzt. Wenn es einem wichtig wäre, würde sich die Vielfalt stringent durchziehen.“ (Aufsichtsrätin)

Beschäftigung einer mit Diversity-beauftragten Person

Ein möglicher Indikator für den Stellenwert von Diversität scheint die Schaffung einer Position sein, die sich intensiv mit Diversität und Geschlechtergerechtigkeit beschäftigt und sich im Unternehmen dafür einsetzt. Die Bewertung des unternehmensinternen Engagements fällt im Rahmen der Fallstudieninterviews positiver aus, wenn das Unternehmen eine Diversity-Beauftragte beschäftigt. So werden diese zumeist namentlich mit initiierten und implementierten Maßnahmen im Unternehmen in Verbindung gebracht. Knapp die Hälfte (49 Prozent) der Personalabteilungen und knapp ein Drittel der Betriebsratsmitglieder und der Beschäftigten gaben an, eine entsprechende Person im Unternehmen zu beschäftigen. Besonders auffallend ist hier im Vergleich der große Anteil der Kontrollgruppenunternehmen (81 Prozent), die die Frage nach der Besetzung einer entsprechenden Stelle im Unternehmen verneinten (vgl. Abbildung 47).

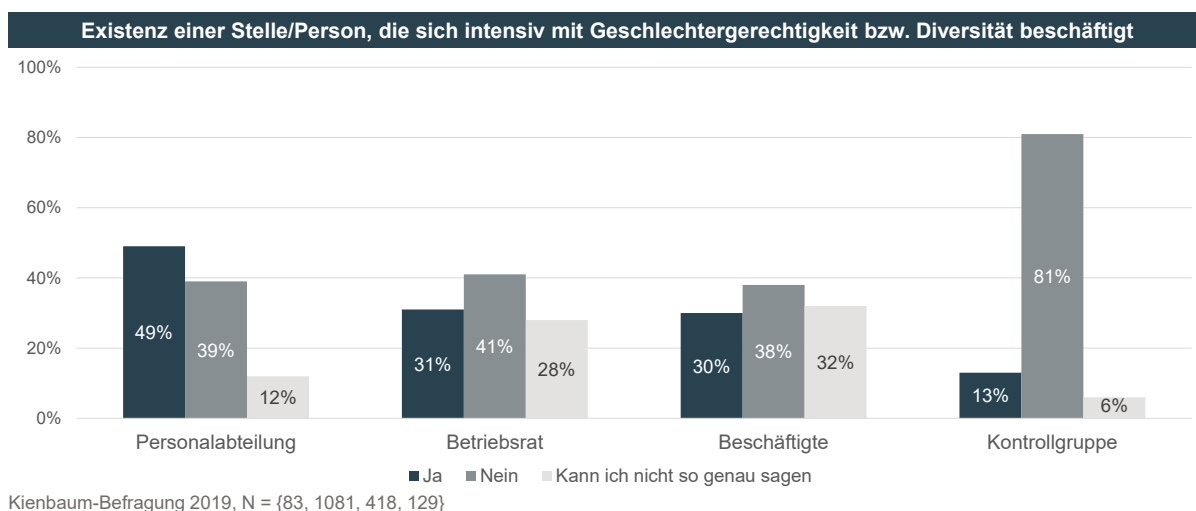


Abbildung 47: Existenz einer Stelle/Person für Geschlechtergerechtigkeit und Diversität

Auch an dieser Stelle ist nicht auszuschließen, dass die Unternehmensgröße einen wesentlichen Einfluss auf das Vorhandensein einer Diversity-Stelle hat. Die Befragungen zeigten, dass sich mit zunehmender Größe der Unternehmen auch die Anzahl einzelner Querschnittsbereiche (z.B. im Bereich Personal) erhöhte. Insbesondere in den befragten Unternehmen mit Konzernstrukturen konnten Diversity-Abteilungen mit eigener Budget-Verantwortung und mehreren Vollzeitäquivalenten (VZÄ) identifiziert werden. So nannten die befragten Betriebsräten bis zu 11 VZÄ, mehrheitlich (91 Prozent) wurden jedoch bis zu fünf VZÄ angegeben. In Unternehmen der Kontrollgruppe lagen die VZÄ jedoch lediglich zwischen 0,1 und 1.

Die Diversity-Beauftragten gaben an, stark in strategische Fragestellungen eingebunden zu werden. So berichteten diese über regelmäßige Arbeitssitzungen mit der Vorstandsebene sowie über eine aktive Einbeziehung in die Zielgrößenfestlegung des Unternehmens. Auch weitere Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen berichteten von positiven Erfahrungen durch die Einrichtung einer Stelle für Diversität. Dazu zählt ein Managing Director von Hays Holding GmbH.²⁷⁵ Um die Entwicklung von spezifischen Diversity-Maßnahmen aktiv voranzutreiben, hat das Unternehmen ein „Diversity Council“ gebildet. Das Council setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedenster Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche zusammen. Der Diversity-Council identifiziert und analysiert die wesentlichen Handlungsfelder im Unternehmen und leitet daraus entsprechende Handlungsempfehlungen für das Top-Management ab. Derzeit besteht das Council aus 17 Mitgliedern, welche unterschiedliche Aspekte der Diversität wie Alter, Geschlecht oder sexuelle Orientierung abbilden, um möglichst viele Sichtweisen und Perspektiven berücksichtigen zu können. Darunter befindet sich ebenfalls ein Mitglied aus der Director-Ebene des Unternehmens, welches als Bindeglied zur Geschäftsführung fungiert und Themen aus dem Diversity Council auf höhere Führungsebenen trägt. Zu den zentralen Aufgaben des Gremiums zählen darüber hinaus insbesondere die Kommunikation und das Netzwerken im eigenen Unternehmen sowie die Steuerung von Prozessen im Zusammenhang mit dem Diversity-Management. Neue Initiativen werden in einem Ideenfindungsprozess mit den Mitgliedern des Councils besprochen und priorisiert, bevor diese in einzelnen Arbeitsgruppen von drei bis vier Personen weiterverfolgt und mit Maßnahmen untermauert werden. Nach eigenen Angaben des Unternehmens seien durch die Gründung des Councils wesentliche Fortschritte im Bereich des Diversity-Managements erzielt worden. So konnte das Diversity Council beispielsweise bereits erfolgreich die Einführung von Teilzeit in Führungspositionen vorantreiben.

Einige befragte Expertinnen und Experten bewerteten die Wirkung einer Diversity-beauftragten Person jedoch aus kritischer Perspektive. Durch die Gründung einer entsprechenden Stelle würde das Top-Management die intensive thematische Auseinandersetzung abgeben, anstatt Diversität als ein strategisches Thema anzunehmen und sich selbst damit zu beschäftigen. Aus Sicht der vorliegenden Erkenntnisse ist dies jedoch nicht problematisch. Die thematische Auseinandersetzung und Aufarbeitung erfolgt zwar zumeist durch die Diversity-Beauftragten. Durch den regelmäßigen Austausch mit der Vorstandsebene scheinen die Themen jedoch durchaus an strategischer Relevanz zu gewinnen und eine gesonderte Aufmerksamkeit zu erfahren. Dank der Aktivitäten einer solchen Stelle findet sich in den Fallstudienunternehmen mit Diversity-Beauftragten eine deutlich umfassendere Datengrundlage, die häufig als Argumentationsgrundlage für die Initiierung von Maßnahmen gegenüber dem Vorstand genutzt wird. Die valide und umfangreiche Aufarbeitung verdeutlicht die Handlungsfelder und scheint daher zu einer zunehmenden thematischen Offenheit im Top-Management zu führen. Das Vorhandensein einer Diversity-Beauftragten bzw. einer Diversity-Stelle scheint aus diesem Grund ein Indikator für die strategische Relevanz des Themas Gleichstellung und Vielfalt im Unternehmen zu sein.

²⁷⁵ Hays Holding GmbH, Fallstudieninterviews 2020

5.3.2.2. Auswirkung auf das Top-Management

Mit einer zunehmenden Vielfalt in Führungsgremien, wird häufig auch eine Veränderung der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung vermutet. Wie in der Ausgangslage (Kapitel 3) beschrieben zeigt die Studienlage hinsichtlich des Einflusses von Diversität ein differenziertes Bild.²⁷⁶ Studien mit der Fokussierung auf Geschlechtervielfalt können jedoch mehrheitlich einen positiven Einfluss identifizieren.²⁷⁷ Demnach führe eine geschlechterdiverse Zusammensetzung der Führungsgremien zu fundierteren Entscheidungen, einer Versachlichung der Diskussion und zu einer vermehrten Lösung von Konflikten. Die Mitglieder des Top-Managements und der Betriebsräte wurden im Rahmen der Befragungen ebenfalls zu den wahrgenommenen Veränderungen durch eine zunehmende Geschlechterdiversität in der Gremienarbeit befragt. Eine spürbare Veränderung in der Zusammenarbeit bestätigten knapp ein Viertel der Betriebsratsmitglieder und 44 Prozent des befragten Top-Managements. Jeweils ein Drittel der Betriebsräte gab jedoch an, dass die Geschlechterdiversität zuletzt nicht gestiegen ist oder im Allgemeinen keine Aussage treffen zu können. Die Art der Veränderungen wurde von den befragten Personengruppen differenziert bewertet. Während die Mitglieder des Top-Managements keine negative Veränderung durch zunehmende Geschlechterdiversität wahrnahmen, gaben die Betriebsratsmitglieder zu etwas über einem Drittel an, dass sich der Zusammenhalt im Gremium deutlich verschlechtert habe. Davon abgesehen wurden lediglich positive Veränderungen ausgewählt (vgl. Abbildung 48). Die größte Übereinstimmung zwischen Top-Management und Betriebsräten gab es bei der Wahrnehmung eines wertschätzenderen Umgangs, bei der Vermittlung zwischen konträren Positionen und der Bedeutung der sozialen Führungskompetenz (vgl. Abbildung 48). Eine Versachlichung der Diskussionen empfanden 100 Prozent des Top-Managements und knapp die Hälfte der Betriebsratsmitglieder. Die Ergebnisse zeigen damit eine hohe Übereinstimmung zu den wissenschaftlichen Untersuchungen.²⁷⁸

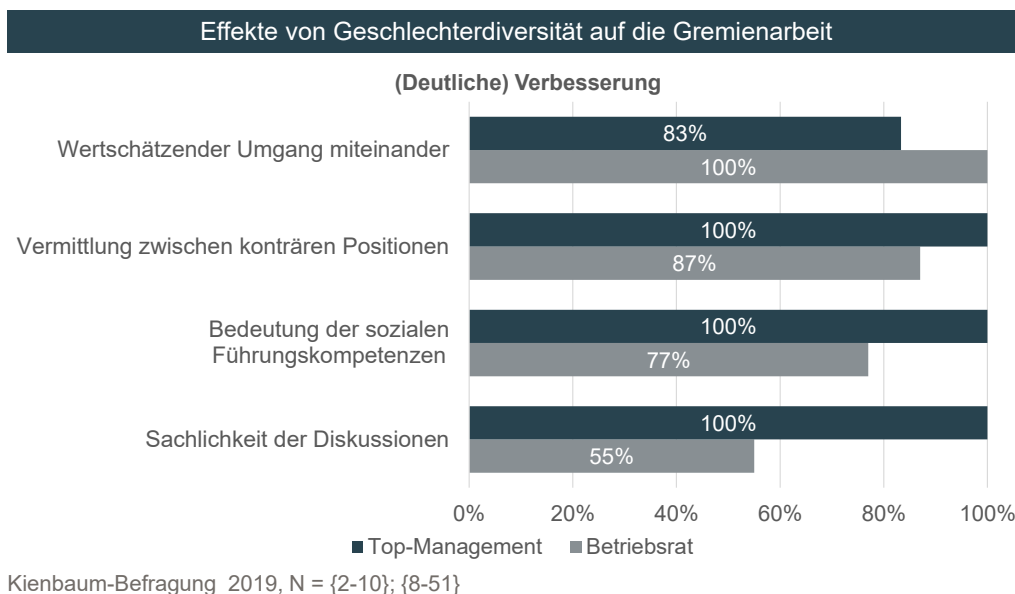


Abbildung 48: Veränderungen in der Gremienzusammenarbeit durch zunehmende Geschlechterdiversität

²⁷⁶ Roberson, Q., Holmes, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216.

²⁷⁷ Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. McKinsey & Company Report.; Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122.

²⁷⁸ Joecks, J., Pull, K., & Scharfenkamp, K. (2019). Perceived roles of women directors on supervisory boards: Insights from a qualitative study. *German Journal of Human Resource Management*, 33(1), 5-31.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Aufsichtsräte und Vorstandsmitglieder gaben sehr unterschiedliche Einschätzungen zum Einfluss höherer Geschlechterdiversität auf die Zusammenarbeit in den jeweiligen Gremien an. Allein weil sich der Frauenanteil in den meisten Vorständen kaum veränderte, konnten Vorstandsmitglieder auch kaum Aussagen dazu treffen. Bei den Aufsichtsräten reichten die Einschätzungen von „total überhöhtem Einfluss von Frauen“ (Vorstand) bis zu deutlichen Veränderungen in der Kommunikation, wie z.B. mehr Sachlichkeit, Zugewandtheit oder Verbindlichkeit. Frauen würden den Dingen mehr auf den Grund gehen, kritisch nachfragen und eine langfristige strategische Perspektive einbringen.

Das Gros der Interviewten betonte jedoch, dass die Kultur von vielen Diversitätskategorien und von weiteren Faktoren abhängig sei. Direkte kausale Zusammenhänge zwischen Geschlecht und Kultur ließen sich nicht beobachten, aber die Geschlechterquote hätte die Entwicklung hin zu kontroverser Diskussion zumindest unterstützt:

„Jetzt gibt es eine offenere Diskussion im Aufsichtsrat. Die ehemaligen Abnick- und Zuhörveranstaltungen ändern sich. Das ist ein guter Weg, bezieht sich aber insgesamt auf Diversität. Die Geschlechterquote hat dann nochmal einen Schwung gebracht.“ (Aufsichtsrat)

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudien berichteten einige der befragten Personen zudem von einer Öffnung gegenüber „weicheren“ Themenstellungen. Durch einen steigenden Frauenanteil würden zunehmend Aspekte wie Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitendenzufriedenheit oder Familie und Vereinbarkeitsthemen thematisiert. Das Maß der thematischen Auseinandersetzung sei dabei jedoch wesentlich durch das Wertekonzept der Top-Management-Mitglieder und die Unternehmenskultur beeinflusst.

5.3.2.3. Aspekte einer gleichstellungsfördernden Kultur

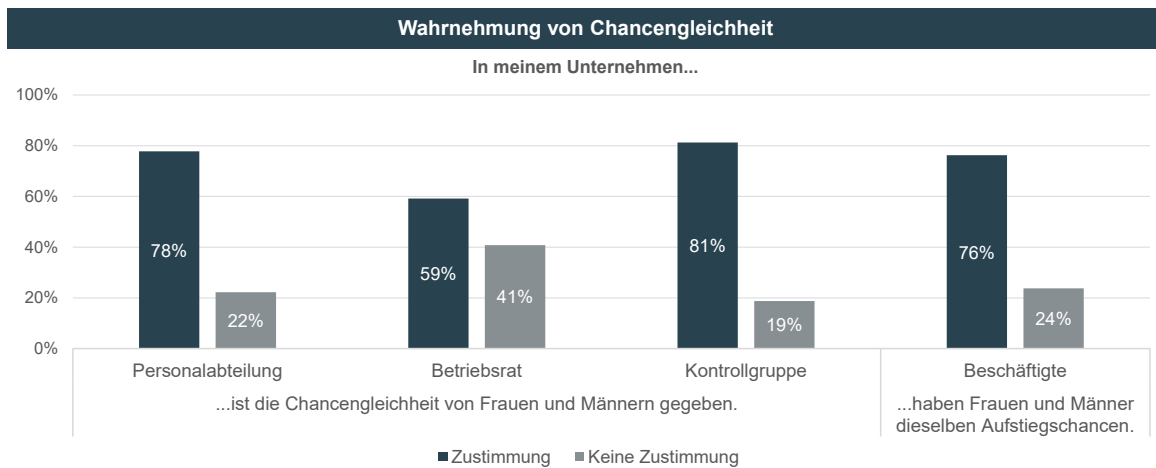
Gleichstellung und Diversität scheinen bei vielen potenziellen Arbeitnehmenden ein immer wichtigeres Kriterium für die Arbeitgeberattraktivität zu sein. So zeigten ebenfalls Untersuchungen, dass die Lebens- und Arbeitsperspektiven zu sich verändernden Erwerbs- und Familienbildern führen und die Vielfalt sowie vorhandene Chancengleichheit in Unternehmen für jüngere Generationen zu den wichtigsten Auswahlkriterien des Arbeitgebers zählt.²⁷⁹ Dennoch scheint die Chancengleichheit von Frauen und Männern in deutschen Unternehmen nicht umfassend gegeben (vgl. hierzu auch Kapitel 3). Nach wie vor scheinen Frauen an die sogenannte „gläserne Decke“ zu stoßen, was zur Folge hat, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen mit zunehmender Hierarchieebene deutlich verringert. Unternehmenskulturen sind meist männlich geprägt, wodurch stereotypisierte Rollenmuster zu Barrieren werden können, die Frauen daran hindern in Führungspositionen zu gelangen und dementsprechend zu abnehmenden Frauenanteilen auf höheren Hierarchieebenen führen.²⁸⁰

²⁷⁹ EgonZehnder. (2019). Leaders & Daughters 2019 Global Survey. Power Moves: Redefining Leadership by Gender, Generations, and Geographies. Abgerufen am 28. November 2019 von <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1551458624-4d7443956c926957a5d8ddab03be6676.pdf>

²⁸⁰ Wolf, A., Trenkmann, J., & Boos, L. (2017). Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen – Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW)

Chancengleichheit von Frauen und Männern

Die befragten Personengruppen in den Online-Befragungen sahen die Chancengleichheit von Frauen und Männern mehrheitlich in ihrem Unternehmen gegeben (vgl. Abbildung 49). Die Personalabteilungen und die Kontrollgruppenunternehmen bestätigten diese jeweils zu knapp 80 Prozent und die Betriebsratsmitglieder zu knapp zwei Dritteln. Auch aus Sicht der Beschäftigten haben Frauen und Männer in ihren Unternehmen mehrheitlich dieselben Aufstiegschancen (76 Prozent).



Kienbaum-Befragung 2019, N = {82, 1079, 126}; {367}

Abbildung 49: Chancengleichheit und Aufstiegschancen

Jeweils um die 20 Prozent der befragten Personengruppen und immerhin knapp 40 Prozent der Betriebsratsmitglieder sehen eine Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern in ihrem Unternehmen nicht gegeben. Ähnlich zu den wissenschaftlichen Studien zeigt sich in den qualitativen Erhebungen, dass die Chancengleichheit insbesondere mit zunehmender Hierarchiestufe abzunehmen scheint.

Sanktionierung von benachteiligendem Verhalten

Aus Sicht der befragten Personengruppen wird benachteiligendes Verhalten gegenüber Frauen jedoch sanktioniert. 90 Prozent des Top-Managements, jeweils zwei Drittel der Personalabteilungen und der Kontrollgruppe und die Hälfte der befragten Betriebsratsmitglieder gaben an, dass ein Verhalten, das Frauen benachteiligt, in ihrem Unternehmen sanktioniert werde (vgl. Abbildung 50). Im Rahmen der qualitativen Interviews konnte festgestellt werden, dass die Interpretation von „benachteiligendem Verhalten“ häufig mit sexueller Belästigung oder offenen Anfeindungen gleichgesetzt wird. Subtilere Formen der Benachteiligung wie beispielsweise durch klassische Rollenbilder oder stereotypische Bewertungsmuster werden kaum damit in Verbindung gebracht. Vor dem Hintergrund dieser Interpretation, scheint der Anteil der Personen, die eine Sanktionierung von benachteiligendem Verhalten verneinen mit jeweils knapp einem Drittel sehr hoch. Die Schwierigkeit läge aus Sicht der befragten Unternehmen vor allem darin, Fälle von benachteiligendem Verhalten in Erfahrung zu bringen, um gezielt dagegen vorzugehen und entsprechende Konsequenzen einzuleiten. Häufig gelange die entsprechende Information darüber nicht bis in die Personalabteilung oder an Stellen, die Handlungen initiieren könnten. Nach Angaben der befragten Unternehmen sei dies noch häufiger

der Fall, wenn die Diskriminierung durch die Führungskraft erfolgt. Eine mögliche Ursache dafür sei, so die Betriebsratsmitglieder, dass die betroffene Person negative Konsequenzen für die Karriereentwicklung oder den Arbeitsalltag befürchte.

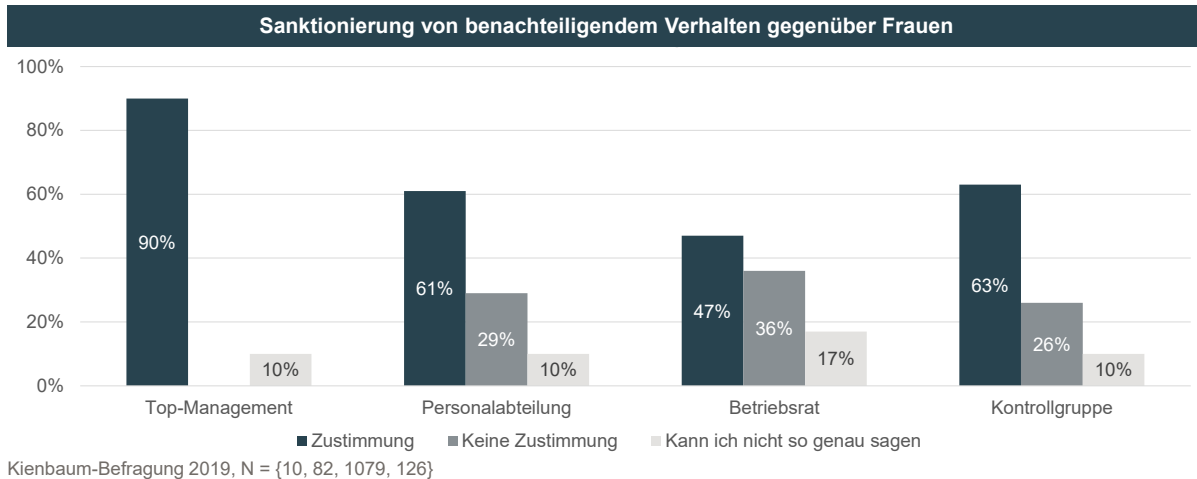


Abbildung 50: Sanktionierung von benachteiligendem Verhalten

Die weitere und bislang wenig thematisierte Herausforderung läge aus Sicht der Unternehmen darin, den geringen Frauenanteil in Top-Management-Positionen mit einer meist unbewussten Benachteiligung in Verbindung zu bringen. Wenn die Benachteiligung jedoch aus unbewussten Bewertungsmustern und verfestigten Rollenbildern resultiert und dementsprechend selten als solche wahrgenommen wird, stellt sich das Problem wie eine Verbindung hergestellt und einer solchen Benachteiligung entgegengewirkt werden kann.

Um etwaige Hemmungen abzubauen und gegen kulturelle Werte des Unternehmens sprechendes Verhalten aufzudecken, implementierte ein Fallstudienunternehmen aus dem Bereich Einzelhandel eine spezifische Anlaufstelle und eine Hotline zur Meldung von Beobachtungen nicht-wertekonformen Verhaltens.²⁸¹ Das Unternehmen selbst ist von der Wirksamkeit dieser Maßnahme überzeugt, da über die Hotline bereits eine Vielzahl an benachteiligenden oder diskriminierenden Handlungen gemeldet wurde, die vermutlich sonst unentdeckt geblieben wären. Darunter seien ebenfalls Meldungen zu benachteiligendem Verhalten gegenüber Frauen in Bezug auf Leistungsbewertung und Beförderung zu finden. Zudem stellte die Gründung der Ansprechstelle eine klare Aufforderung zur Meldung nicht gewünschten Verhaltens und zugleich eine Zusicherung von aktiver Unterstützung dar. Dies führe zu einer vermehrten Aufmerksamkeit und gegenseitiger Sensibilität unter den Mitarbeitenden und Führungskräften.

Um benachteiligendes Verhalten aufzudecken oder verhindern zu können, muss es unabhängig von individuellen Interpretationen als solches erkannt werden. Eine anonymisierte Anlaufstelle scheint dafür ein wirksames Instrument zu sein. Welche Handlungen und Verhaltensweisen jedoch als diskriminierend oder als nicht wertekonform eingestuft werden, hängt augenscheinlich mit den vorherr-

²⁸¹ Unternehmen aus dem Bereich Einzelhandel, Fallstudieninterviews 2019

schend gelebten Werten und der Kultur eines Unternehmens zusammen. Nur durch gezielte Analysen und Offenheit zur eigenen Reflexion sei es aus Sicht des Unternehmens möglich, die unbewusste Benachteiligung sichtbar zu machen und sich bewusst dagegen zu entscheiden.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

In unseren Interviews sprach sich niemand offen gegen eine Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat und im Vorstand aus. Dennoch beschrieben zwei Aufsichtsrätinnen, dass sie durch die neue Verteilung von Macht und Einfluss auch Unmut erfahren haben, der aber aufgrund sozialer Erwünschtheit heute nicht mehr offen kommuniziert werden würde:

„Es macht was mit den Männern, dass sie jetzt Macht abgeben müssen. Das schafft neue Konkurrenz. Das wird nicht klar benannt, im Zweifel wird es verneint. (...) Ich habe es daran gemerkt, dass ich nicht zum Gesamtbetriebsausschuss eingeladen wurde, obwohl es für meine männlichen Vorgänger Standard war.“ (Aufsichtsrätin)

Elternzeit als Indikator einer gleichstellungsfördernden Unternehmenskultur

Wie stark sich bestehende Rollenbilder bezüglich der Stereotypen „Mann“ und „Frau“ auswirken können, zeigt sich am Beispiel der Elternzeit von Männern. Neben dem bereits beschriebenen Ungleichgewicht hinsichtlich Teilzeitarbeit (vgl. Kapitel 5.3.1.3), zeigten sich in den Fallstudien ebenfalls große Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Inanspruchnahme von Elternzeit wahrgenommen werden. In den Befragungen erwies sich, dass Männer nach wie vor deutlich seltener und für einen geringeren Zeitraum Elternzeit beanspruchen als Frauen. Insbesondere männliche Befragte berichten in diesem Zusammenhang von unterschiedlichen Erfahrungen und Beobachtungen. Unabhängig vom gesetzlichen Anspruch sei die Akzeptanz für die männliche Elternzeit in einigen Unternehmen sehr gering, was dazu führe, dass Elternzeit beanspruchende Männer nicht selten negativen Bewertungen ausgesetzt seien oder mit beruflichen Benachteiligungen rechnen müssten. Eine befragte Betriebsrätin berichtete im Rahmen der Fallstudien ebenfalls von deutlichen Anfeindungen und verbalen Abwertungen der Männlichkeit eines Kollegen.²⁸² In anderen Unternehmen sei zwar eine zunehmende Akzeptanz und Inanspruchnahme von männlicher Elternzeit wahrzunehmen, diese nehme jedoch nach Angaben der Befragten mit zunehmender Hierarchiestufe wieder deutlich ab. Dies läge vor allem am vorherrschenden Bild einer Führungskraft und an den damit verbundenen Erwartungshaltungen und Assoziationen. Es scheint naheliegend, dass sich ein solch ausgeprägtes Rollendenken ebenfalls negativ auf den Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen auswirkt. Für eine zunehmende gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen bedarf es nach vorliegenden Erkenntnissen ebenfalls einer gleichberechtigten Teilhabe von Männern am Familienleben. Die Abkehr von tradierten Rollenbildern wie dem traditionellen Modell des männlichen Hauptverdieners und der männlichen Führungskraft scheint eine wesentliche Voraussetzung zu sein, um eine gleichberechtigte Kultur und eine geschlechterunabhängige Ausgestaltung von Erwerbstätigkeit und Familienleben zu ermöglichen.

²⁸² Industriekonzern, Fallstudieninterviews 2020

Dies haben auch vereinzelte befragte Unternehmen erkannt und die männliche Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten in ihr Monitoring integriert. Aufgrund der deutlichen Unterschiede in der Inanspruchnahme durch Frauen und Männer haben einzelne Unternehmen mithilfe von Mitarbeitendenbefragungen oder Gesprächen mögliche Hemmfaktoren für Männer identifiziert und gezielte Maßnahmen abgeleitet, um diese bei der Wahrnehmung von Familienaufgaben zu fördern. Eine dieser Maßnahmen, ist eine zeitlich befristete, bezahlte Familienarbeitszeit über den gesetzlichen Anspruch hinaus. Die Modelle reichen in der Ausgestaltung von einer befristeten Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Gehalt über eine vollbezahlte Familienauszeit (unabhängig von Elterngeld) bis zu einer vollständigen Aufstockung des Elterngeldes über mehrere Monate. Mithilfe dieser Maßnahmen möchten die befragten Unternehmen ihren Mitarbeitenden verdeutlichen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr als Frauenthema betrachtet werden darf. Das Ziel der Maßnahmen sei, die Chancengleichheit im Unternehmen zu erhöhen und dementsprechend langfristig eine Gleichstellung der Geschlechter zu bewirken.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Bezüglich der Wirkung des FÜPoG auf die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit kann konstatiert werden: Das FÜPoG allein hat insbesondere in ‚gleichstellungsinaktiven‘ Unternehmen so gut wie keinen Kulturwandel bewirkt. Das Gesetz in seiner derzeitigen Ausrichtung befördert bei den Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern kein langfristig ausgerichtetes Engagement ihr Unternehmen gleichstellungsorientiert zu gestalten.

Unternehmen, die erst mit dem Inkrafttreten des Gesetzes begonnen haben, sich mit dem Thema Frauen in Führungspositionen auseinanderzusetzen, haben bestenfalls vereinzelte Maßnahmen eingeführt. Die Vorgabe einer Quote für die oberste Ebene hat zur numerischen Erfüllung der Quote auf genau dieser Ebene geführt. Von einem Kulturwandel im gesamten Unternehmen lässt sich jedoch nicht sprechen.

Speziell für Aufsichtsratsgremien lässt sich jedoch festhalten, dass das FÜPoG im Kontext der Debatte zur Professionalisierung von Governance als wichtiges Element gesehen wird, die Zusammenarbeit und Problemlösungskompetenz durch Perspektivenvielfalt in der Aufsichtsratsarbeit zu verbessern. Hier konnte das FÜPoG einen Impuls für Kulturveränderungen setzen, weil es auf bestehende Diskussionen aufbaute bzw. diese ergänzte.

Die geschilderten Erfahrungen der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder, zeigen sehr deutlich, dass sich (Geschlechter-)Diversität nur dann positiv auf die Kultur und die Zusammenarbeit auswirken kann, wenn i) die Gremien/Teams ausreichend Kompetenzen für einen bewussten Umgang mit Vielfalt erlernen und ii) wenn (Geschlechter-)Vielfalt als ein Leitprinzip in Kulturentwicklungsprozessen strategisch und strukturell verankert wird. Beides ist so im Gesetz bisher nicht angelegt, so dass es nicht überrascht, dass nur wenige Unternehmen aus eigener Initiative diesen Ansatz verfolgen.

Die Unternehmen sind sich dabei bewusst, dass ein Paradigmenwechsel und kulturelle Veränderungen Zeit benötigen, sehen jedoch in diesen Maßnahmen wesentliche Schritte auf dem Weg zu einer gleichberechtigten Teilhabe an Beruf und Familienleben. Eine aktive Gestaltung des Wandels und die Einführung von Richtlinien könne nicht nur die Unternehmen selbst verändern, sondern auch das

Tempo auf dem Weg zur gesellschaftlichen Chancengleichheit von Frauen und Männern deutlich erhöhen.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich Unternehmen nicht nur mit formalen Prozessen, sondern ebenfalls mit kulturell verinnerlichten stereotypisierten Rollenbildern von Männer und Frauen auseinandersetzen sollten, um Barrieren für Frauen in Führungspositionen abzubauen. Eine Stärkung der Frauen in ihrer Führungsrolle kann demnach nur erfolgen, wenn die bestehenden Diskrepanzen zwischen dem vorherrschenden Frauenbild und den zugeschriebenen Qualitäten und Kompetenzen einer Führungskraft aufgelöst werden.

5.3.2.4. Einflussfaktoren eines Kulturwandels

Einige untersuchte Unternehmen, haben bereits vor einigen Jahren umfangreiche Analysen zu den unternehmensinternen Hemmfaktoren für Frauen in Führungspositionen durchgeführt und dabei den moderierenden Einfluss der Unternehmenskultur erkannt. Im Rahmen der Fallstudien wurden diese Unternehmen zu ihren Erfahrungen auf dem Weg eines Kulturwandels befragt. Der Fokus lag dabei insbesondere auf möglichen Empfehlungen und Erfolgsfaktoren. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über Faktoren, die unternehmensübergreifend als wesentliche Einflussfaktoren für einen Kulturwandel benannt wurden.

Unterstützung des Top-Managements

Über alle Befragungen hinweg wurden das Engagement und die Unterstützung des Top-Managements als wesentlicher Erfolgsfaktor und größter Hebel für eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen identifiziert. Aus Sicht der Befragten bedürfe es Vorstände, die das Thema Gleichstellung als strategisches und bestenfalls als persönliches Ziel formulieren. Neben dem postulierten Ziel ist insbesondere erfolgskritisch, welches Engagement von Seiten der Vorstandsmitglieder folgt, um das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auch tatsächlich umzusetzen. Eine fehlende intrinsische Überzeugung hinsichtlich der Relevanz des Themas führe aus Sicht von Expertinnen und Experten nicht selten zu einer Vielzahl an Maßnahmen zur Frauenförderung, die jedoch nur wenig Wirkung zeigen, da die kulturellen Hemmnisse bestehen bleiben.

Aus diesem Grund sei es in der Zusammenarbeit mit Unternehmen besonders entscheidend, welche Motivation zur Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management vorliege. Eine Beraterin, die Unternehmen auf dem Weg zur Gleichstellung begleitet, stellt daher zu Beginn jedes Workshops mit dem Top-Management die Frage nach der Motivation bzw. dem Grund für die gewünschte Erhöhung des Frauenanteils.²⁸³ Die Antworten seien dabei zumeist in zwei Kategorien einzustufen. Einige Unternehmen begründen den Wunsch nach einer Erhöhung des Frauenanteils mit der Erfüllung von Zielgrößen oder der vorgeschriebenen Quote. Andere Unternehmen ständen wiederum vor einem kulturellen Veränderungsprozess und formulieren das Ziel als modernes Unternehmen den Themen Diversität und Gleichberechtigung Rechnung tragen zu wollen. Aus Sicht der Expertin sei in diesen Begründungen bereits ein wesentlicher Unterschied für die nachfolgende Arbeit zu erkennen. Wenn Top-Management-Mitglieder aus Compliance-Treue und nicht aus intrinsischer Motivation heraus handeln, würde sich dies bewusst oder unbewusst in deren Kommunikation und deren Handlung widerspiegeln. Sobald im Unternehmen wahrgenommen wird, dass hinter dem postulierten Ziel kein

²⁸³ Expertin für Unternehmenskultur und Changemanagement, Tiefeninterview 2020

glaubhaftes Engagement von Seiten der Geschäftsführung steht, blieben kulturelle Hemmnisfaktoren und Barrieren für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bestehen.

Für eine nachhaltige kulturelle Veränderung und das Aufbrechen traditioneller Strukturen bedarf es daher eines Top-Managements welches sich durch ein glaubhaftes Engagement, intrinsische Motivation und ausgeprägte Reflexionsbereitschaft auszeichnet.²⁸⁴

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Über die kurzfristige Erreichung der gesetzlichen Vorgaben im Aufsichtsrat hinaus liegt eine weitere Herausforderung in der Schaffung einer langfristig orientierten Motivation, die die Bemühungen für eine tatsächliche Erhöhung des Frauenanteils „am Laufen halten“. Wie ein Vorstandsmitglied kritisch anmerkte, bedeuteten gesetzlich vorgegebene Zielsetzungen – gerade dann, wenn diese null Prozent betragen können – keinen Automatismus für das Engagement für Chancengleichheit.

„Es braucht den Transfer von einer juristischen Vorgabe hin zu einer intrinsischen Motivation, sonst wird sich relativ wenig ändern.“ (Vorstand)

Das Vorstandsmitglied beschrieb, dass in den Unternehmen eine große Übersetzungsleistung nötig sei, um die Erhöhung des Frauenanteils beispielsweise in Führungskräfte- oder Kulturentwicklungsprogrammen zu verankern. Letztlich könnten die Ziele des Gesetzes nur erreicht werden, wenn es in den Unternehmen auch einen ‚Mindshift‘ gäbe. Die Integration der Ziele als Querschnitt in alle Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse erfordere eine hohe Systematik und Steuerung.

Verknüpfung mit Führungskräfte- Entwicklungsprogrammen

Um Hemmnisse und unbewusste Bewertungsmuster abzubauen, bedarf es aus Sicht der befragten Unternehmen zunächst einer thematischen Sensibilisierung des Top-Managements und der Führungskräfte des Unternehmens. Für die Förderung von intrinsischer Motivation sei die Verknüpfung von rationalem Businesskontext und persönlicher emotionaler Betroffenheit zielführend. Beratende Expertinnen und Experten stellten fest, dass die Geschäftsführung eines Unternehmens nicht selten ein verzerrtes Bild ihrer eigenen Organisation hat. Für eine Veränderung bedürfe es jedoch eines tiefergehenden Verständnisses für das eigene Unternehmen in seiner Struktur, Kultur und dem vorherrschenden Wertesystem. Insbesondere bei einer Thematisierung von benachteiligendem Verhalten gegenüber Frauen entstehe häufig ein persönlicher Reflex der Zurückweisung bei Führungskräften. Befragte Expertinnen und Experten berichteten, dass Menschen aus der psychologischen Perspektive heraus, häufig eine Kategorisierung zwischen „Gut und Böse“ vornehmen und sich selbst zumeist automatisch der guten Kategorie zuordnen würden. Dies gelte insbesondere für das – in diesem Kontext häufig unbewusst – benachteiligende Verhalten. Es bedürfe gezielter Bewusstseinsübungen, um diesem Reflex der Zurückweisung vorzubeugen. Dafür sei es aus Sicht der Expertinnen und Experten besonders hilfreich, den Fokus von theoretischen Besprechungen und Diskussionen zu lösen und eine Selbsterfahrung durch Workshops oder Seminare zu ermöglichen.²⁸⁵

²⁸⁴ Edding, C., Geppert, J., Erfurt Sandhu, P. (2014): Geschlossene Gesellschaft? Wie sich Organisationen für Führungsfrauen öffnen können. Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), 2014(4).

²⁸⁵ Beratende Expertinnen und Experten für Unternehmenskultur und Changemanagement, Tiefeninterviews 2020

Auch ein Fallstudienunternehmen in der Branche der Personaldienstleitungen berichtete von positiven Erfahrungen mit Workshops. Nach einer vorgelagerten quantitativen Analyse wurden die Ergebnisse im Managementteam gespiegelt und reflektiert, sodass eine gemeinsame Wahrnehmung über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen hergestellt wurde. Die rationale Analyse der Kennzahlen wurde um Workshopsequenzen mit Übungen ergänzt, die eine Selbsterfahrung unter den Top-Management-Mitgliedern ermöglichten. Durch Rollenspiele oder beispielhafte Einstellungsgespräche wurden den Führungskräften (Frauen wie auch Männern) unbewusste Bewertungsmuster verdeutlicht und deren mögliche Konsequenzen thematisiert. Nach Angaben des Unternehmens konnten Führungskräfte entsprechende bisherige Verhaltensweisen nach dieser Selbsterfahrung nicht mehr von sich weisen, was einen wesentlichen Grundstein für die Reflexionsbereitschaft und die nachfolgende Ableitung von Maßnahmen legt. Zudem führten die persönliche Sensibilisierung und die Erkenntnis aus persönlicher Betroffenheit zu einer erhöhten wahrgenommenen Relevanz und einem gesteigerten Engagement der Top-Management-Mitglieder.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Selbst wenn der Frauenanteil oder die Vielfalt insgesamt erhöht wird, sei Diversität per se kein Mehrwert. Ein Nutzen ergebe sich nur, wenn es auch einen konstruktiven Umgang mit Vielfalt gäbe. Aufsichts- und Vorstandsgremien müssten diesen erst erlernen und damit die Erhöhung der (Geschlechter-)Vielfalt bewusst als Kulturveränderungsprozess gestalten:

„Die Theorie, diversere Teams sind immer erfolgreicher, kann ich überhaupt nicht teilen. Es gehört schon viel, viel Arbeit dazu sich bei unterschiedlichen Perspektiven einfach erstmal nur zuzuhören und sich offen zu zeigen. Das ist schon ein Prozess, der gelernt werden will.“ (Vorständin)

Diesen Ansatz übertrug das Unternehmen auf alle Führungsebenen: Wenn eine ‚diverse‘ Person, die nicht männlich oder weiß ist, neu in ein Führungsteam kommt, durchlaufe das Team einen diversitätsorientierten Teamentwicklungsprozess, bei dem *alle* die nötigen Sozialkompetenzen und Integrationsfähigkeiten entwickeln könnten. So käme es nicht zu einer einseitigen Anpassungsleistung durch die neue Person und nur so könne der Mehrwert der Diversität tatsächlich nutzbar gemacht werden.

Das geschilderte Beispiel der diversitätsorientierten Teamentwicklung ist jedoch nur eines der wenigen Leuchttürme im Rahmen der durchgeführten Top-Management-Befragungen und entstammt einem Unternehmen, welches bereits lange vor dem FÜPoG das Thema „gleiche Teilhabe“ strategisch im Unternehmen verankert hat. Die knappe Hälfte (47 Prozent) der befragten Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder gab an, dass sie aufgrund des FÜPoG Empfehlungen bzw. Anweisungen an die Personalabteilung aussprachen, mehr Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen durchzuführen. Jedoch war hier die Spannweite groß und von ersten „Gießkannen“-Ansätzen (z.B. vereinzelt Trainings zu Unconscious Bias oder die Schaffung eines Frauennetzwerks) bis zu umfassenden Führungs- und Kulturentwicklungsmaßnahmen, wie oben dargestellt.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen weitere befragte Unternehmen mit dem Angebot von „Unconscious Bias Trainings“ – Trainings zur Sensibilisierung für unbewusste Voreingenommenheit. So gibt es in einer Vielzahl von untersuchten Unternehmen Seminare und Schulungen zu den Risiken, den Chancen und dem erfolgreichen Umgang mit unbewusster Voreingenommenheit. Befragte Unter-

nehmen bewerteten die Wirkung dieser Maßnahmen jedoch unterschiedlich. Aus Sicht der Unternehmen könne diese Maßnahme nur dann eine umfassende Wirkung entfalten, wenn die Schulungs- oder Seminarteilnehmenden im Unternehmen entsprechende Rahmenbedingungen und kulturelle Faktoren vorfänden, die eine Anwendung unterstützen. Auffallend ist jedoch, dass die Maßnahme zur Sensibilisierung unbewusster Voreingenommenheit in den Unternehmen scheinbar deutlich positiver bewertet wurde, wenn den Befragten eine vorherige Teilnahme des Top-Managements bekannt war. Es ist anzunehmen, dass in der Folge die Akzeptanz größer war und die Relevanz dieser Maßnahmen höher eingeschätzt wurde. Neben der grundsätzlichen Sensibilisierung des Top-Managements scheint jedoch ebenfalls Wissen über Diversität wichtig zu sein, um einen gewinnbringenden Umgang damit zu erlernen. So beschreiben mehrere Expertinnen und Experten internationale Erfahrungen und die daraus resultierende interkulturelle Sensibilisierung als scheinbaren Einflussfaktor für einen erfolgreichen Umgang mit Diversität. Bei internationaler Vorerfahrung seien bei Managerinnen und Managern eine weitere Perspektive und eine größere Offenheit für Unterschiede festzustellen, was insbesondere die Diskussionslage zu Gleichstellung und Diversität deutlich vereinfache.

Rollenmodelle mit Vorbildfunktion und Signalwirkung

Die Selbsterfahrung des Top-Managements und die Teilnahme an Entwicklungsprogrammen scheinen sich positiv auf die Wirkung und Teilnahmebereitschaft im restlichen Unternehmen auszuwirken. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sind Führungspersonen von Unternehmen ein wesentlicher Indikator für die vorherrschende Unternehmenskultur und derzeit ein Grund für „Phänomene“ und Barrieren, die Frauen an einem Aufstieg hindern. So würden Führungskräfte Verhaltensweisen, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften symbolisieren, die in dem jeweiligen Unternehmen für einen erfolgreichen Werdegang notwendig seien.

Das Top-Management nimmt demnach eine Vorbildfunktion ein, welche sich sowohl auf das Verhalten von Mitarbeitenden, als auch auf die Unternehmenskultur auszuwirken scheint. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten wird die weitreichende Wirkung dieser Vorbildfunktion häufig jedoch unterschätzt. Die Andersartigkeit der weiblichen Führung würde in Deutschland aufgrund des vorherrschenden Bildes der männlichen Führungskraft nur selten öffentlich gewürdigt, was häufig eine Anpassung der Frauen in Führungspositionen zur Folge hätte. Weibliche Rollenvorbilder, die ihre Führungsverantwortung in ihrer persönlichen Individualität ausfüllen und im Unternehmen dafür anerkannt werden, können einer Anpassung entgegenwirken und die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen steigern.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Unternehmen, die das Thema Gleichstellung und Diversity als Kulturveränderungsprozess strategisch und strukturell verankern oder in die Unternehmensprozesse einbetten, zeigten erste positive Effekte für eine gleichstellungsfördernde Kultur im Gesamtunternehmen. Beispielhaft ist ein Ansatz dargestellt, der in dieser Befragung von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern als sehr wirksam eingeschätzt wurde:

Bewusste Personalentscheidungen für die Geschäftsführung und die erste Managementebene können hohe Vorbildwirkung und Symbolkraft entfalten, wie z.B. die Berufung eines alleinerziehenden Vaters mit Sorgeverpflichtung auf der ersten Führungsebene oder eine sichtlich schwangere Frau, die bewusst aufgrund ihrer Qualifikation und unabhängig von ihrer Familienplanung in die Geschäftsführung berufen wurde. Bei Letzterer wurde beabsichtigt, dass Nachwuchsführungskräfte sich stärker mit obersten Führungspersönlichkeiten identifizieren: „Wir wollen nicht nur weibliche Führungskräfte, sondern wir wollen auch weibliche Vorbilder. Jüngere Mitarbeiterinnen sollen sich mit ihnen identifizieren können.“ (Vorstand)

Unternehmen die Frauen (und auch Männer) in ihrer Individualität fördern und befördern, setzen demnach nicht nur einen wesentlichen Impuls für ihre Unternehmenskultur, sondern profitieren auf diesem Wege zugleich vom Effekt der Diversität, welcher bei einer Anpassung ausbleiben würde. Eine starke Signalwirkung schreiben die befragten Unternehmen auch den männlichen Führungskräften zu. Da das Bild einer Führungskraft nach wie vor zumeist männlich besetzt ist, trage ein verändertes und gleichstellungsorientiertes Verhalten männlicher Führungskräfte wesentlich zu einer kulturellen Veränderung in den Unternehmen bei. Dieser Effekt vergrößere sich mit zunehmender Führungsebene. Die aktive Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen durch Top-Manager (z.B. Elternzeit), führte in einzelnen Unternehmen beispielsweise zu einem signifikanten Anstieg der Inanspruchnahme durch Männer im Gesamtunternehmen. Ähnliche Effekte konnten durch entsprechende Beförderungen mit Signalwirkung identifiziert werden.

Die Effekte sind nach Expertinnen und Experten für Changemanagement insbesondere darauf zurückzuführen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte eine höhere Akzeptanz und Relevanz für Familienfreundlichkeit wahrnehmen. Mitarbeitende und weitere Führungskräfte würden bei einer Inanspruchnahme deutlich seltener negative Rückschlüsse auf ihre Leistungsfähigkeit befürchten, wenn die männliche Führungskraft oder Top-Manager entsprechendes Verhalten vorleben. Unternehmen verdeutlichen durch entsprechende Personalentscheidungen, dass Führung, die wahrgenommene Kompetenz und die Karriereentwicklung nicht in Konkurrenz zu einer aktiven Rolle im Familienleben stehen. Damit erfolgt eine veränderte Sichtweise auf Führung und die damit verbundenen Leistungsparameter und Erwartungshaltungen im Unternehmen. Die Expertinnen und Experten betonten, dass somit genau jene Barrieren abgebaut werden, die Frauen bislang an einem Aufstieg in Führungspositionen hindern. Weibliche und männliche Rollenvorbilder können damit wesentliche Treiber auf dem Weg zu einer gleichberechtigten Unternehmenskultur sein. Um die Wirkung auch unternehmensübergreifend zu stärken, sollten Erfolgsgeschichten und Role-Models öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Insbesondere große namenhafte Unternehmen nehmen sowohl aus Sicht der Expertinnen und Experten als auch aus Sicht der Unternehmen eine wesentliche Vorbildfunktion ein, indem sie zeigen, dass diese Erfolgsgeschichten in Verbindung mit kulturellen Veränderungen möglich sind.

Ausgestaltung von Maßnahmen

Es existieren viele Maßnahmen die in der Theorie zielführend erscheinen oder in einigen Unternehmen sehr wirkungsvoll sind, aber in anderen Organisationen nicht konkret nachvollzogen werden können. Dies führe nach Angaben der befragten Unternehmen zu einem deutlichen Wirkungsverlust. Insbesondere der kulturelle Reifegrad eines Unternehmens könne einen wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Maßnahmen haben. Nur wenn implementierte Maßnahmen und Instrumente mit den kulturellen Wertevorstellungen übereinstimmen, kann sich deren Wirkung in alltäglichen Arbeits- und Führungsstrukturen wiederfinden. So seien frauenspezifische Entwicklungsprogramme beispielsweise langfristig wirkungslos, solange die kulturellen Hemmfaktoren und Barrieren für Frauen in Führungspositionen nicht aufgelöst werden. Frauen werden in den Programmen gezielt auf Führungspositionen entwickelt, können die erlernten Kompetenzen im eigenen Unternehmen jedoch nicht anwenden, wenn sie nicht in Positionen mit Führungsverantwortung gelangen. Aus diesem Grund sei es aus Sicht der Unternehmen ebenfalls von enormer Bedeutung, eine Wirkungskontrolle für implementierte Maßnahmen einzuführen, um Hemmfaktoren schnellstmöglich identifizieren zu können. Dafür sollten für jede implementierte Maßnahme klar operationalisierte Kennzahlen abgeleitet werden. So sollte die Wirkung von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen beispielsweise an der Beförderungsquote von Teilnehmenden gemessen werden. Bei Mentoring kann der Erfolg beispielsweise nachgehalten werden, indem überprüft wird, welche Mentorinnen und Mentoren ihre Mentee auch tatsächlich strukturell in eine höhere Führungsposition protegierten oder fördern. Für einen möglichst hohen Wirkungsgrad sollte die Ableitung von Maßnahmen zur Förderung von Frauen daher auf Basis der Unternehmensspezifika und in Verbindung mit einer festgelegten Wirkungskontrolle erfolgen. Nur auf diesem Wege könne eine nachhaltige Wirkung entfaltet und ein zielführender Ressourceneinsatz sichergestellt werden. Bei einzelnen untersuchten Unternehmen erfolgt die Ableitung von Maßnahmen jedoch nicht nur durch die Unternehmens- oder Personalleitung sondern durch von Mitarbeitenden gegründete Initiativen. In einer Vielzahl von Fallstudien konnten beispielsweise unternehmensinterne Netzwerke identifiziert werden, die durch ausgeprägtes Engagement der Mitarbeitenden gegründet wurden. Neben dem Erfahrungsaustausch und der Möglichkeit Kontakte zu knüpfen, haben die Netzwerke das Ziel sich für Gleichstellung und Gleichberechtigung einzusetzen. Neben eigenen Qualifizierungs- und Informationsangeboten entwickeln die Netzwerke zunehmend gleichstellungsfördernde Maßnahmen und setzen sich aktiv für deren unternehmensweite Implementierung ein. Der Fokus der Maßnahmen variiert in der Bandbreite analog zu den Zielgruppen der Netzwerke. So konnten im Rahmen der Fallstudien gemischtgeschlechtliche Netzwerke, spezifische Frauen- oder Männernetzwerke und Netzwerke für homosexuelle und transgener Mitarbeitende identifiziert werden.

Die Otto GmbH & Co KG rief beispielsweise vor einigen Jahren das FeMale - Netzwerk „PLAN F“ ins Leben.²⁸⁶ „PLAN F“ setzt sich aktiv für die Stärkung und Gleichbehandlung ein und dient dem gezielten Erfahrungsaustausch sowohl untereinander als auch mit externen Akteuren. Das Netzwerk ist dabei bewusst auch für männliche Mitarbeiter zugänglich, um geschlechterübergreifende Diskussionen zu fördern und diverse Perspektiven miteinzubeziehen. Um sich aktiv für das Thema Diversität einzusetzen ist das Netzwerk in verschiedenen Arbeitsgruppen organisiert, welche sich jeweils mit speziellen Kernthemen auseinandersetzen und diese vorantreiben (beispielsweise Female Talents & Development oder Mindset & Life Balance). Neben „Plan F“ setzt sich auch das LGBTIQ-Netzwerk²⁸⁷ für mehr Diversität, Toleranz, Vielfalt und Chancengleichheit ein. Fokus der Arbeit ist hierbei insbesondere die Erhöhung der Sichtbarkeit von LGBTIQ-Persönlichkeiten und der vorurteilsfreie Umgang mit sexueller Identität. Das dritte zentrale Netzwerk fokussiert sich wiederum auf berufstä-

²⁸⁶ Otto GmbH & Co KG, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁸⁷ LGBTIQ ist eine aus dem englischen Sprachraum kommende Abkürzung für Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Intersexual and queer und bezeichnet Menschen, die wegen ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Geschlechtsidentität oder ihres Körpers von der heterosexuellen „Norm“ abweichen.

tige Väter und die männliche Familienrolle. In Kooperation mit dem Väternetzwerk e.V. werden Mitarbeitern konkrete Angebote unterbreitet, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern sollen und Hemmnisse der Inanspruchnahme thematisiert. Webinare, Vater-Kind-Events und Impulsvorträge sollen einen Informations- und Erfahrungsaustausch anregen und so zu einer Vernetzung und zur Rollenstärkung der Väter beitragen. Mit zunehmender Größe der Netzwerke wurde eine Kommission gegründet, in welcher sich der Vorstand mit Netzwerk-Sprecherinnen und Sprechern einmal im Quartal zu Maßnahmen, Initiativen und Konzepten abstimmt. Nach eigenen Angaben des Unternehmens sei von großer Bedeutung, dass sich das Engagement der Mitarbeitenden ebenfalls in unternehmensweiten Maßnahmen wiederfände. Die Initiativen der Mitarbeitenden spiegeln die Wünsche und Anforderungen der Belegschaft wider und seien ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine offene und diverse Kultur. Daher sollten Ideen und Konzepte eine besondere Aufmerksamkeit auf der Vorstandsebene erfahren. Auf diesem Weg konnten bereits zahlreiche Konzepte zu den Themenbereichen Elternzeit, „Karriere 45+“ oder weibliches Empowerment in Tech und IT im Unternehmen implementiert werden.

Ein weiteres Beispiel für die Verknüpfung von Fördermaßnahmen und dem Netzwerkgedanken zeigte sich bei einem Fallstudienunternehmen im Bereich der Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung.²⁸⁸ Mit über 100 ausgebildeten Coaches und „Change-Drivers“ unterstützen zahlreiche Mitarbeitende ihre Kolleginnen im Diversity-Netzwerk dabei, die eigenen Stärken zu entdecken, zu entfalten und dabei ihre berufliche Entwicklung voranzutreiben. Die Initiative ist als ein Netzwerk zwischen Coaches und Mitarbeiterinnen ausgelegt, die das Potenzial von Diversity wahrnehmen und zugleich persönlich vorantreiben möchten. Nach eigenen Angaben des Unternehmens ist es den Mitarbeitenden durch das Coaching in einem weltweiten Netzwerk mit Hilfe des Bottom-Up Prinzips gelungen, die gegenseitige Förderung von Frauen deutlich auszubauen und Qualifizierungen für Positionen auf unterschiedlichen Ebenen zu ermöglichen. Mit dem Coachingangebot habe das Netzwerk seit Gründung weltweit mehr als 350 Frauen unterstützt und den Austausch zwischen Frauen innerhalb des Unternehmens gestärkt. Darüber hinaus schaffe es Aufmerksamkeit für das Thema Diversität und präge die Unternehmenskultur des Unternehmens weit über die Inhalte des Coachings hinaus.

Hinsichtlich der Ausgestaltung von Netzwerken wird die Aufmerksamkeit und Wertschätzung für die Netzwerkarbeit seitens der Geschäftsführung von befragten Expertinnen und Experten ebenfalls als gewinnbringend eingeschätzt. Durch die Bündelung von zahlreichen Personen und Perspektiven seien Netzwerke ein wertvolles Instrument, um die Gleichstellung und Diversität in Unternehmen zu fördern. Durch die Anerkennung und die investierte Zeit des Top-Managements würde die wahrgenommene Relevanz der Arbeit von Netzwerkmitgliedern gestärkt und eine Wirkung über das Netzwerk hinaus ermöglicht. Das Gefühl der Wertschätzung sei besonders bedeutend, da ein Großteil des Engagements außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit erfolge. Zudem profitiere das Unternehmen durch eine Berücksichtigung der entwickelten Konzepte außerordentlich, da die Impulse direkt aus der Belegschaft stammen und somit deren Wünschen und Bedürfnissen entsprächen. Durch eine gezielte Aufmerksamkeit und Wertschätzung von Seiten des Vorstands können Initiativen von Mitarbeitenden wie Netzwerke wesentlich zu einem Kulturwandel im Unternehmen beitragen.

Anhand der beschriebenen Beispiele wird deutlich, dass die Unternehmenskultur einen deutlichen Einfluss auf die Wirksamkeit von implementierten Maßnahmen haben kann. Andererseits können auch Maßnahmen und Initiativen einen wesentlichen Beitrag zu einem Kulturwandel leisten. Entscheidend für den Wirkungsgrad und die Wirkungsweise scheinen die spezifische Ausgestaltung der Maßnahmen und eine Berücksichtigung von Unternehmens- und Branchenspezifika zu sein.

²⁸⁸ Unternehmen im Bereich der Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung, Fallstudieninterviews 2019/2020

Kommunikation und Transparenz

Schließlich konnten die interne Kommunikation und die Transparenz von themenspezifischen Informationen als Einflussfaktoren für einen Kulturwandel identifiziert werden. Ein Experte für Changemanagement beschrieb im Rahmen des Interviews die häufig vorherrschende Präsenzkultur in Unternehmen als einen Indikator für fehlende Transparenz und tradierte Führung.²⁸⁹ Präsenz bedeute aus seiner Sicht gezieltes Wissensmanagement und demnach für einige Führungskräfte ein gewisses Maß an Kontrolle und Sicherheit. Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit bedeute wiederum für einige Führungskräfte diese Sicherheitszone und Kontrolle aufzugeben und Informationen für alle Mitarbeitenden stets verfügbar zu machen. Es bestünde nicht selten ein großer Widerstand den Wissenstransfer zu jeder Zeit zu erlauben. Unternehmen denen dieser Schritt gelingt, hätten aus Sicht des Experten jedoch eine deutlich größere Transformations- und Innovationsfähigkeit. Auch in den Fallstudien berichteten Unternehmen von der enormen Bedeutung einer transparenten internen Kommunikation über alle Unternehmensbereiche hinweg.

Neben Richtlinien und formalisierten Arbeitsprozessen stelle die Kommunikation ein wesentliches Instrument dar, um emotionale Betroffenheit, Identifikation und Beteiligung unter den Mitarbeitenden herzustellen. Dies gelte insbesondere bei kulturellen Themen wie Gleichberechtigung. Ein kultureller Veränderungsprozess bedürfe Zeit, damit sich neue Werte, Verhaltensweisen und Praktiken entwickeln und festigen können. Es bestehe der Erfahrung nach häufig die Gefahr, dass der Kulturwandel bei schnell wechselnden Umwelterfordernissen in den Hintergrund gerät. Aus Sicht der Befragten sei daher eine anhaltende Aufmerksamkeit im Unternehmen von Nöten, was u. a. durch eine konsequente Kommunikation sichergestellt werden könne. Mit Begriffen wie „Nadelstich um Nadelstich“, „gebetsmühlenartig“, „langer Atem“ oder Metaphern wie „steter Tropfen höhlt den Stein“, und „kleines verletzliches Pflänzchen welches gepflegt werden muss“ verdeutlichten die interviewten Personen die Notwendigkeit einer anhaltenden Konsequenz in der Kommunikation.²⁹⁰ Für eine möglichst umfassende Reichweite sei es hilfreich das Thema der Gleichstellung (Ziele, Status Quo, Maßnahmen, Handlungsfelder etc.) über verschiedene Kanäle zu kommunizieren. Im Rahmen der Fallstudien wurden übergreifend die klassischen Kommunikationskanäle wie Intranet, Mitarbeitendenzeitschriften oder Betriebsversammlungen benannt. Darüber hinaus implementieren einige Unternehmen Themenwochen oder -tage mit Impulsvorträgen, monatliche Podcasts oder veröffentlichen regelmäßig Interviews mit männlichen und weiblichen Role-Models rund um das Thema Gleichstellung. Durch die erhöhte Präsenz im Arbeitsalltag und auf den unternehmensinternen Kommunikationskanälen, erhalte das Thema der Gleichberechtigung eine erhöhte Aufmerksamkeit und trage somit wesentlich zu einer nachhaltigen Sensibilisierung im gesamten Unternehmen bei.

Die beschriebenen Aspekte verdeutlichen, dass ein Kulturwandel kein einzelner losgelöster Prozess ist, sondern eines Zusammenspiels verschiedenster Aspekte und Maßnahmen bedarf. Dies zeigte sich ebenfalls bei fortschrittlichen Fallstudienunternehmen mit hohem Reifegrad bzgl. eines Kulturwandels. In der Regel wenden diese einen holistischen Ansatz an, indem sie „an allen Stellschrauben zeitgleich drehen.“²⁹¹ Damit betonen sie die Bedeutung vieler kleiner Instrumente und Maßnahmen auf prozessualer, auf persönlicher (Top-Management/Führungskräfte/Mitarbeitende) und auf kultureller Ebene (Sensibilisierung). Größere Einzelmaßnahmen könnten zumeist nur einen Beitrag zu spezifischen Themenbereichen leisten und laufen Gefahr nach Abschluss in Vergessenheit zu geraten. Die besondere Herausforderung aus Sicht der Unternehmen sei vielmehr den kontinuierli-

²⁸⁹ Experte und Unternehmensberater im Bereich Digitalisierung und Changemanagement, Tiefeninterview 2020

²⁹⁰ Zitate von unterschiedlichen Personengruppen in verschiedenen Fallstudienunternehmen, Fallstudieninterviews 2019/2020

²⁹¹ Diversity-Beauftragten eines Unternehmens der Automobilindustrie, Fallstudieninterview 2020

chen „Drive“ auf dem Thema zu halten. Daher bedarf es einer Vielzahl an Maßnahmen mit unterschiedlichen Ansatzpunkten und einer nachhaltigen Verankerung im gesamten Unternehmen um die Kultur und die Organisationsidentität langfristig zu verändern.

5.4. Gesamtbewertung des Gesetzes durch die Befragten

Für den Wirkungsgrad eines Gesetzes sind die Akzeptanz und die wahrgenommene Relevanz des Gesetzes seitens der Adressatinnen und Adressaten von enormer Bedeutung. Wird die Relevanz des Gesetzes von Unternehmen (an)erkannt, ist eine stärkere Identifikation und letztendlich eine höhere Wirkungskraft in der Umsetzung zu erwarten. Im Folgenden werden die aggregierten Gesamtbewertungen der Befragten zu diesen Aspekten sowie ggf. vorhandenen Unterstützungsbedarfen zusammenfassend dargestellt.

5.4.1. Gesetzliche Relevanz und Einschätzung gesetzlicher Wirkung in Gesamtblick

Relevanz des Themas

Die überwiegende Mehrheit aller Befragten gab an, dass ihnen das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern im beruflichen Kontext wichtig sei (vgl. Abbildung 51). Während die Zustimmung des Top-Managements und der Personalabteilungen der FÜPoG-Unternehmen sowie der Kontrollgruppe und auch der Betriebsräte je zwischen knapp 80 und 90 Prozent lag, nahm der Grad der Zustimmung bei Personalberatungen (73 Prozent) und Beschäftigten (63 Prozent) diesbezüglich geringfügig ab (vgl. Abbildung 51).

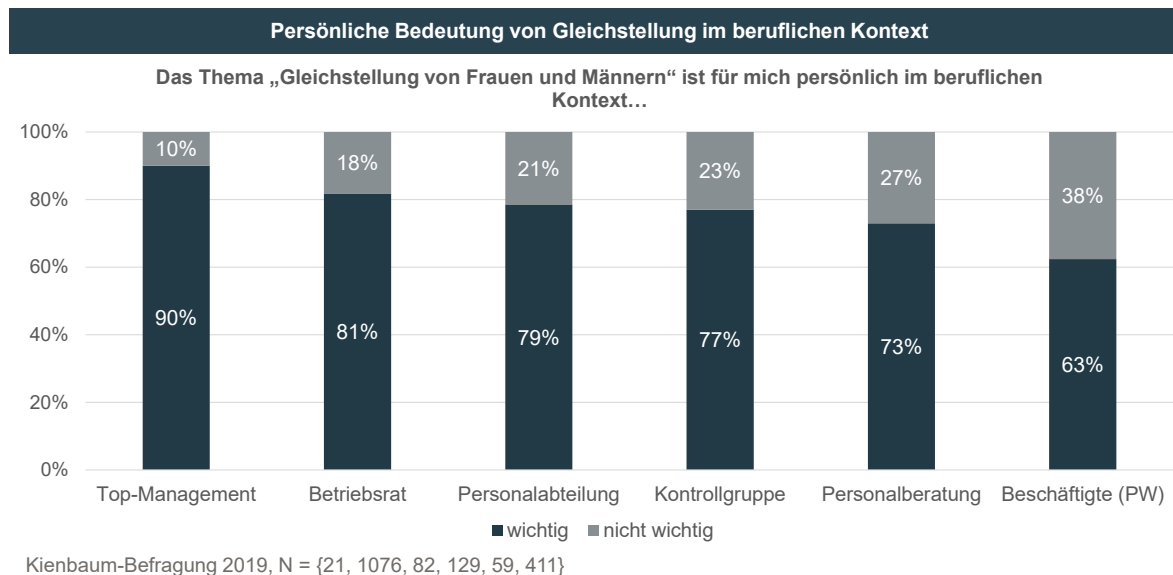
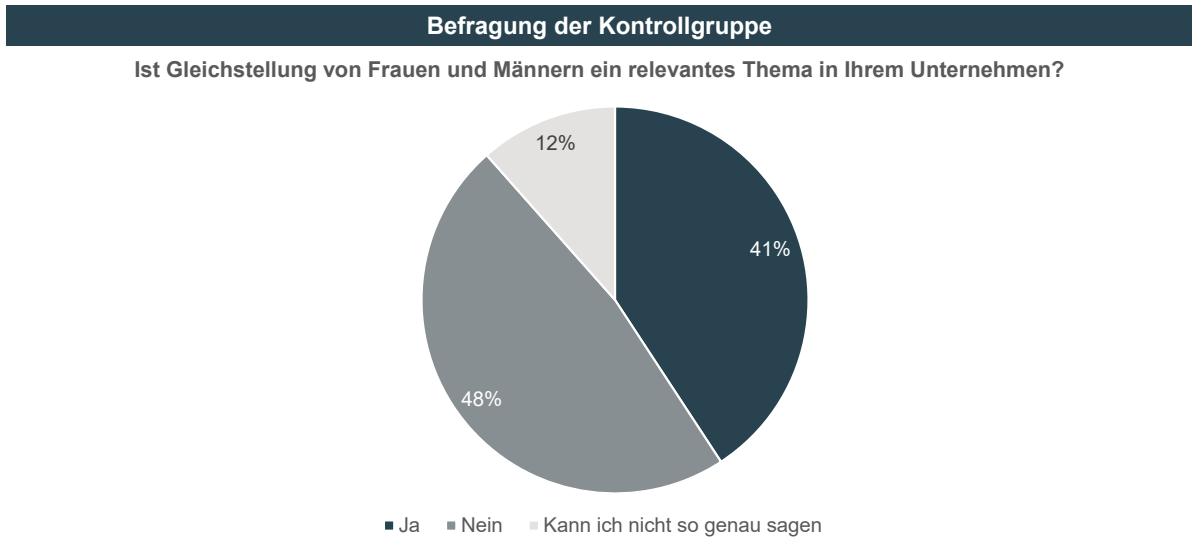


Abbildung 51: Persönliche Bedeutung von Gleichstellung im beruflichen Kontext

Obwohl die Befragten der Kontrollgruppe dem Thema Gleichstellung somit persönlich eine hohe Bedeutung beimessen, sehen sie das Thema für ihr Unternehmen in der Tendenz als weniger relevant.

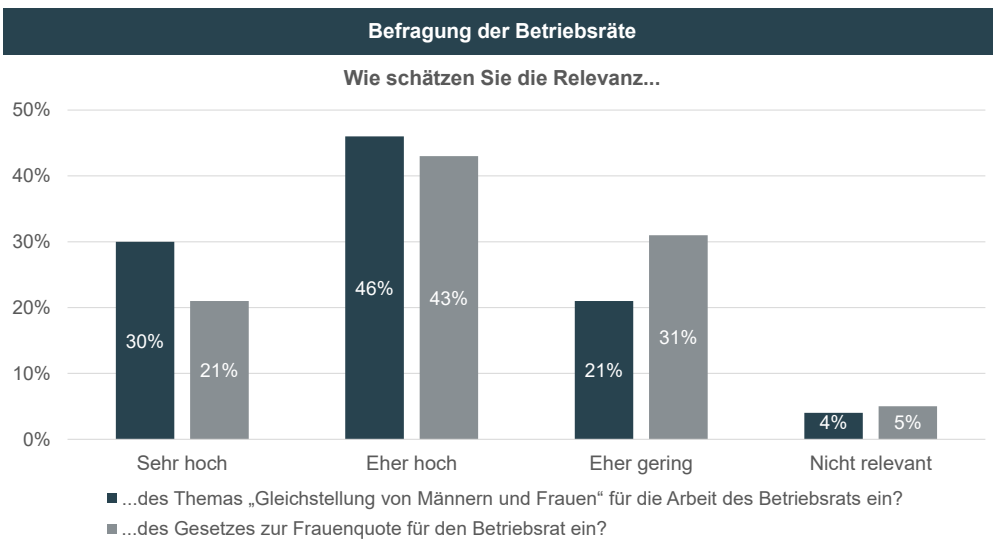
Nur gut 40 Prozent waren der Meinung, dass das Thema in ihrem Unternehmen relevant ist, während dies knapp die Hälfte verneint (vgl. Abbildung 52).



Kienbaum-Befragung der Kontrollgruppe 2019, N = 130

Abbildung 52: Bewertung der Kontrollgruppe – Relevanz des Themas Gleichstellung von Frauen und Männern

Eine klare Mehrheit von 76 Prozent der befragten Betriebsratsmitglieder gab dagegen an, dass das Thema der Gleichstellung von Männern und Frauen eine sehr hohe oder eher hohe Relevanz in ihrer Arbeit einnimmt (vgl. Abbildung 53).



Kienbaum-Befragung der Betriebsräte 2019, N = 1079, 962

Abbildung 53: Bewertung der Betriebsräte – Relevanz des Themas Gleichstellung und des Gesetzes zur Frauenquote

Immerhin ein Viertel der Befragten dieser Gruppe räumte dem Thema jedoch wenig oder gar keine Relevanz ein. Begründet wurde dies vor allem damit, dass seitens der Belegschaft kein Interesse diesbezüglich bestünde (31 Prozent) oder, dass bereits eine gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen innerhalb des Unternehmens gegeben sei (24 Prozent).

Sinnhaftigkeit gesetzlicher Regelungen

Das Thema Gleichstellung wird von den Personengruppen übergreifend als wichtig bewertet. Knapp die Hälfte aller Befragten erachtet eine gesetzliche Regelung zur Festlegung von Frauenquoten in Führungspositionen für sinnvoll (vgl. Abbildung 54). Nur die Betriebsräte bewerteten die Sinnhaftigkeit des Gesetzes mit 67 Prozent geringfügig höher.

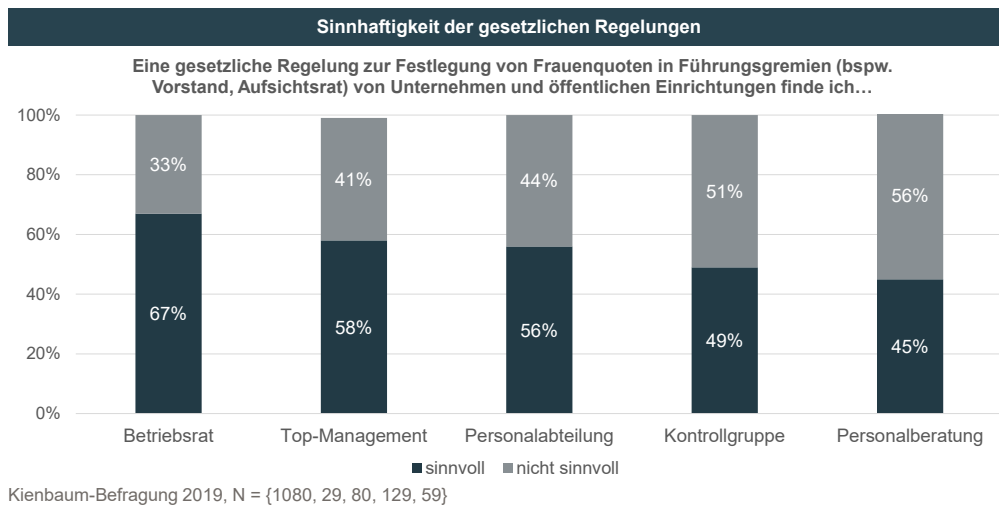


Abbildung 54: Sinnhaftigkeit der gesetzlichen Regelungen

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Bei der Gesamtbeurteilung des Gesetzes aus Aufsichtsrats- und Vorstandsperspektive ergibt sich ein differenziertes Bild. Grundsätzlich bewertete mehr als die Hälfte (58 Prozent) der Interviewpartnerinnen und -partner das Gesetz als sinnvoll, da es zu mehr „*Verbindlichkeit*“ (Aufsichtsrätin) für die Erhöhung des Frauenanteils führe oder es gar als ein „*Wellenbrecher*“ (Aufsichtsrat) für die Entwicklung hinzu gleicher Teilhabe empfunden wurde. Weil Selbstverpflichtungen der deutschen Wirtschaft nicht zu beabsichtigten Entwicklungen geführt haben, wäre eine gesetzliche Intervention nun angebracht gewesen.

Eine knappe Hälfte sah wenig Sinn in der gesetzlichen Regelung. Häufige Argumentationslinien waren hier der „*falsche Eingriff in die unternehmerische Freiheit*“, der Glaube an eine „*natürliche Entwicklung des Frauenanteils*“ bis hin zur Infragestellung des Gesetzes, weil es nicht mit ausreichend Sanktionen hinterlegt sei, um ernstgenommen und tatsächlich befolgt zu werden.

Nicht zu unterschätzen ist jedoch, dass die Sensibilität bei der Auswahl von Führungskräften höher geworden ist, wie ein Aufsichtsratsvorsitzender beschreibt:

„Obwohl ich ein Gegner der Quote bin, hat die Diskussion zu einer höheren Sensibilisierung bei der Auswahl der Führungskräfte auch unterhalb des Vorstands geführt.“ (Aufsichtsrat)

Auch in den Fallstudien und Tiefeninterviews konnten durchaus unterschiedliche Bewertungen des Gesetzes festgestellt werden. Je nach Gesprächspartnerin und –partner variierte die persönliche Haltung zum Gesetz und dementsprechend die Bewertung über die Sinnhaftigkeit des Gesetzes. Befragte Unternehmen und Personen, die das Gesetz als weniger sinnvoll bewerteten, begründeten dies insbesondere mit einer Einschränkung der unternehmerischen Freiheit und der Wahlmöglichkeiten in Besetzungsprozessen. Häufig fand sich im Rahmen dieser Argumentation zudem eine Differenzierung zwischen dem Gremium des Aufsichtsrats und dem des Vorstands. Die Akzeptanz der festgeschriebenen Quote für den Aufsichtsrat war in den befragten Unternehmen zumeist höher, da es sich um ein „losgelöstes“ Kontrollorgan handele.

Für die festzulegenden Ziele auf Vorstandsebene waren dagegen größere Widerstände wahrzunehmen. Würde neben den erforderlichen Kompetenzanforderungen ebenfalls das Geschlecht als Kriterium zugrunde gelegt, bedeute dies für Unternehmen eine deutlich aufwändigere Suche und somit einen komplexeren Besetzungsprozess. Die Vorstandsbestellung müsse aus Sicht der Interviewten nach Unternehmensefordernissen und sollte unabhängig des Geschlechts erfolgen. Als zusätzliche Verpflichtung im operativen Tagesgeschäft würde das Gesetz daher von den Unternehmen als Belastung wahrgenommen und führe daher weniger zu einer thematischen Öffnung, sondern vielmehr zu Abstoßerscheinungen in der Geschäftsführung.

Andere Befragte kritisierten dagegen, dass das Gesetz gerade durch die ausgeprägte Fokussierung auf den Aufsichtsrat nicht zu einer nachhaltigen Entwicklung hin zu mehr Gleichberechtigung führe. Der starke Fokus auf die Erfüllung einer Quote lege die Aufmerksamkeit lediglich auf die Besetzung, nicht aber auf ursächliche Aspekte wie unbewusste Bewertungsmuster oder kulturelle Hemmnisse, die für eine nachhaltige Gleichstellung sichtbar gemacht werden müssten. Es fehle daher eine Verbindung zu der notwendigen prozessualen Übersetzung in die Unternehmen, was dazu führe, dass die strukturellen Benachteiligungen von Frauen weniger sichtbar werden.

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Bei der Gesamtbetrachtung des Gesetzes wurde auch kritisch über Widersprüchlichkeiten und über Inkonsequenzen des Gesetzgebers gesprochen. Es fehle an einer einheitlichen „Stoßrichtung“ in der Gleichstellungs- und Familienpolitik, sodass das FÜPoG, welches an den Unternehmensspitzen ansetzt, durch andere gesetzlichen Regelungen von unten ausgehebelt würde. Falsche steuerliche Anreize wie das Ehegattensplitting oder die Familienmitversicherung sowie unzureichende Kinderbetreuung schüfen zu viel Zugkraft hin zu einer traditionellen häusliche Rollenverteilung bei Frauen und Männern, die dem langfristigen Aufbau einer Pipeline abträglich sind:

„Die Bemühungen für Frauen in Führungspositionen haben sich durch das Gesetz zwar intensiviert, aber in der Gesamtbetrachtung, d.h. mit Blick auf die Rahmenbedingungen und das Steuersystem hebeln sich die Gesetze gegenseitig aus. Es braucht eine einheitliche Stoßrichtung, sonst wird nichts erreicht.“

Eine weitere Gruppe von Befragten erachtete die gesetzlichen Regelungen für wenig sinnvoll, da diese, so die Aussagen, zu einer wesentlichen Benachteiligung beider Geschlechter führe. Einerseits würden Männer benachteiligt, wenn diese künftig zugunsten einer Frau keine Berücksichtigung bei der Besetzung von Führungspositionen fänden. Andererseits führe das Gesetz zu einer Diskriminierung von Frauen, wenn die Besetzung von Frauen auf die Gesetzeserfüllung und nicht auf deren

Qualifikation zurückgeführt werde. Frauen würden durch das Gesetz schneller als „Quotenfrau“ bewertet und hätten es dadurch schwerer auf Basis ihrer Qualifikation Anerkennung und Akzeptanz zu finden.

Einige der interviewten Personen gaben an, die gesetzlichen Regelungen aus zwei verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. So seien sie ausdrücklich keine Befürworter des Gesetzes, erachten den Grundgedanken der Gleichstellung jedoch als wesentlich und sehen in dem Gesetz das bislang einzige Instrument, welches eine signifikante Wirkung zeige. Freiwillige Selbstverpflichtungen oder Generationswechsel in deutschen Unternehmen hätten bislang nur wenig Wirkung gezeigt. Dies zeige sich ebenfalls an den aktuellen Wirkungen der festgeschriebenen Quote und den in der Höhe nicht festgelegten Zielgrößen. Während die Quote durchaus eine Wirkung zeige, sei diese bei einer Zielgrößenverpflichtung im Vorstand kaum wahrzunehmen. So sei die Quote „ein Mittel zum Zweck, wenn auch nicht das schönste.“²⁹²

Unternehmen, welche das Gesetz im Wesentlichen als sinnvoll erachten, sehen darin insbesondere einen Anreiz, auf das vorherrschende Ungleichgewicht aufmerksam zu machen und Gleichberechtigung herzustellen. Durch die gesetzliche und medienwirksame Debatte führe das Gesetz zu einer erhöhten Aufmerksamkeit und einer (erneuten) Belebung des Themas Gleichstellung. Insbesondere Diversity-Beauftragte gaben in diesem Zuge an, dass die öffentliche Diskussion dazu führe, dass das Thema Diversität wieder als Aspekt auf der Top-Management-Agenda zu finden sei. Damit wirke das Gesetz wie ein Initialzündler und ermögliche Diversity-Beauftragen eine stärkere Ausgangsbasis für Argumentationen oder Diskussionen mit dem Top-Management. So nehmen Befragte in diesem Zuge auch eine höhere Reflektionsbereitschaft hinsichtlich bisheriger Besetzungsprozesse und kulturellen Hemmnisfaktoren wahr. Wenngleich die kulturellen Veränderungen noch einige Zeit in Anspruch nehmen würden, so habe das Gesetz dennoch einen wesentlichen Beitrag geleistet, diese voran zu treiben.

²⁹² Führungskraft eines Unternehmens der Finanzbranche, Fallstudieninterview 2020

Blitzlicht der Top-Management-Interviews

Bei einer differenzierten Betrachtung fällt auf, dass die Bewertung des Gesetzes häufig vom bestehenden Engagement vor dem Inkrafttreten des Gesetzes beeinflusst war. Somit ergaben sich bei der Bewertung vier Kategorien:

		Bewertung	
		+	-
Gleichstellungsmaßnahmen vor (+) nach (-) 2016 vorhanden	+	① <i>Verbindlichkeit Schub Verstetigung</i>	② <i>Aufwand Quote als Makel Ohne Sanktionen wirkungslos</i>
	-	③ <i>Initialzündung Wellenbrecher</i>	④ <i>Entwickelt sich von allein Geschlecht spielt keine Rolle</i>

- Befürworterinnen und Befürworter des Gesetzes, die das FüPoG als positive Intervention erlebt haben, weil bestehendem Engagement im Unternehmen ein Schub verliehen wurde und das Gesetz zu mehr Verbindlichkeit und Verstetigung bei bereits bestehenden Maßnahmen führte: *„Das Gesetz hat unsere internen Bestrebungen beflügelt und gab nochmal einen Schub. Diese Verbindlichkeit hätten wir ohne das Gesetz nicht erreicht.“ (Aufsichtsrätin)*
- Kritikerinnen und Kritiker in „gleichstellungsaktiven“ Unternehmen aufgrund nicht zielführender Ausgestaltung des Gesetzes: Interviewte Personen sehen durch das Gesetz keinen Mehrwert für bestehendes Engagement, da es qualifizierte Frauen als „Quotenfrau“ in ein falsches Licht rücke bzw. ohne wesentliche Sanktionen nicht ernst genommen würde.

„Das Gesetz führt ohne Sanktionen nur zu Zynismus und wird nicht ernstgenommen.“ (Vorständin)

„Wenn ich eine Besetzung vornehme, um ggf. eine Quote zu erfüllen, hat sie immer den Makel, dass es vielleicht nicht die richtige Besetzung ist.“ (Vorstand)
- Das Gesetz befürwortende Personen, die die feste Quote im Aufsichtsrat als positives und sehr kraftvolles Instrument für das Unternehmen empfunden haben, um sich endlich mit dem Thema Frauen in Führungspositionen auseinanderzusetzen: *„Exakt mit dem Tag der Gesetzgebung ist das Thema erst ernstgenommen worden. Es brauchte den Wellenbrecher-Effekt des Gesetzes.“ (Aufsichtsrat)*
- Kritikerinnen und Kritiker aus „gleichstellungsinaktiven“ Unternehmen, die auch heute noch nichts von einer gesetzlichen Regelung halten, sondern auf die natürliche Entwicklung des Frauenanteils verweisen und die Quote mit mangelnder Qualifikation assoziieren: *„Ich halte eine Quote für falsch, denn für mich zählt immer die Kompetenz.“ (Aufsichtsrat)*

Einschätzungen zur Wirkung des Gesetzes

Über die verschiedenen Gruppen der Befragten hinweg waren zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Meinung, dass in den vergangenen Jahren vermehrt über das Thema der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen gesprochen wird – das Thema somit in der jüngeren Vergangenheit klar an Bedeutung gewonnen hat. Dies gilt insbesondere für die Befragten im Top-Management und aus den Personalabteilungen der FÜPoG-Unternehmen (vgl. Abbildung 55).

Aussagen hinsichtlich konkreter Wirkungen mit direktem Gesetzesbezug werden dagegen sehr viel zurückhaltender bewertet. Besonders kritisch waren dabei u.a. die Personalabteilungen, wo nur ein Viertel bzw. ein Drittel der Befragten der Meinung war, dass das FÜPoG dafür sorgt, dass es im Unternehmen mehr Frauen in Führung gibt bzw. das Gesetz zu einem höheren Maß an Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen beiträgt. Auch die Betriebsratsmitglieder bestätigten eine entsprechende Wirkung des Gesetzes lediglich zu 13 bzw. 21 Prozent (vgl. Abbildung 55). Die größte Zustimmung zu diesen Aussagen hinsichtlich Wirkungen des Gesetzes im Unternehmen gab es dagegen interessanterweise vom Top-Management selbst; hier waren jeweils rund die Hälfte der Befragten der Meinung, entsprechende Wirkungen zu sehen und diese auf das Gesetz zurückzuführen (vgl. Abbildung 55).



Abbildung 55: Wirkung des Gesetzes aus Sicht der befragten Personengruppen

Durch ihre Arbeit mit einer Vielzahl von Unternehmen erhalten Personalberatungen einen tiefgehenden Einblick in deren Besetzungsprozesse und etwaigen Veränderungen durch das Gesetz. Hinsichtlich des Themas Gleichstellung gaben die befragten Personalberatungen ebenfalls an, in den vergangenen Jahren eine zunehmende Sensibilität und steigendes Bewusstsein in ihrem Kundinnen- und Kundenkreis wahrgenommen zu haben (vgl. Abbildung 56).

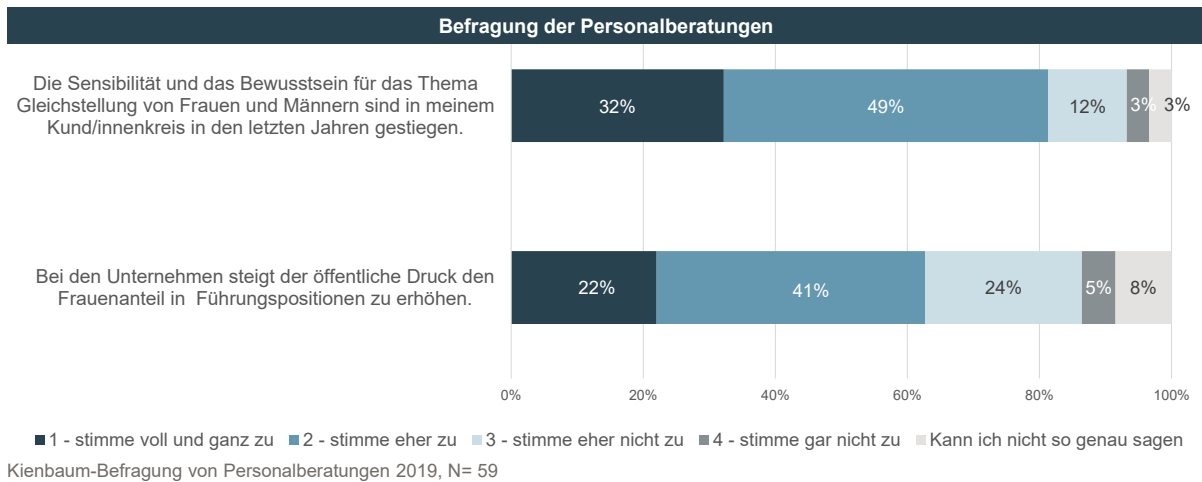


Abbildung 56: Entwicklungen bzgl. Gleichstellung aus Sicht der Personalberatungen

Obwohl die Personalberatungen zudem mehrheitlich einen zunehmenden Druck auf Unternehmen wahrnehmen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, äußern sie sich zurückhaltend, was die Entwicklung der konkreten Nachfrage nach Frauen für Führungspositionen im Arbeitskontext angeht. So gaben 39 Prozent der Personalberatungen an, seit Gesetzeseinführung eine verstärkte Nachfrage nach Frauen für die 1. und 2. Führungsebene unterhalb des Vorstands unter ihren Kundinnen und Kunden wahrzunehmen (vgl. Abbildung 57). Für die Ebenen des Vorstands und des Aufsichtsrats bestätigten dies nur noch jeweils knapp ein Drittel.

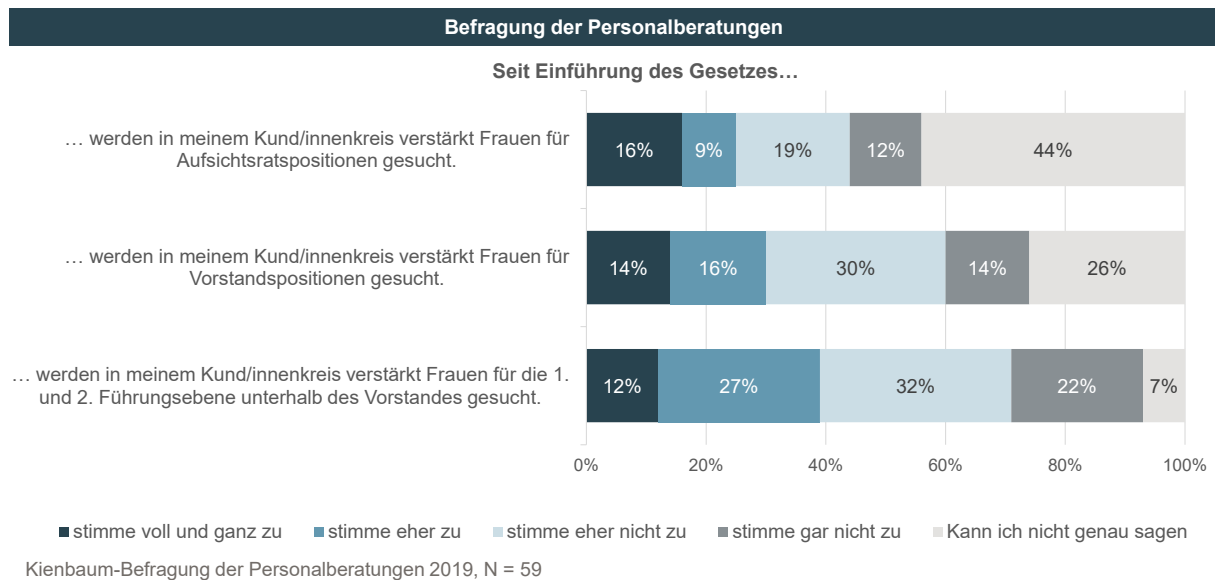


Abbildung 57: Veränderung der Suchaktivitäten nach Frauen für Führungspositionen aus Sicht der Personalberatungen

Lediglich knapp ein Fünftel der Personalberatungen war gleichzeitig der Meinung, dass das Gesetz in ihrem Kundinnen- und Kundenkreis zu einer konkreten Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen geführt hat (vgl. Abbildung 58). Und nur ein geringer Teil der Befragten führt eine konkrete Zunahme von Frauen in Aufsichtsräten (22 Prozent), Vorständen und der ersten beiden Ebenen unterhalb des Vorstands (27 Prozent) auf das Gesetz zurück (vgl. Abbildung 58).

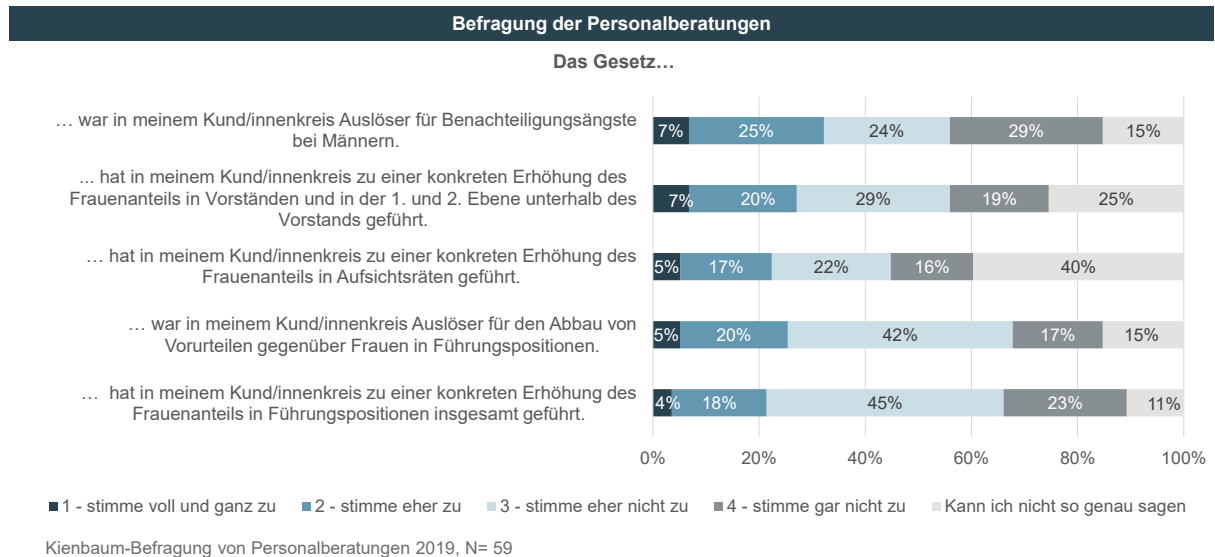


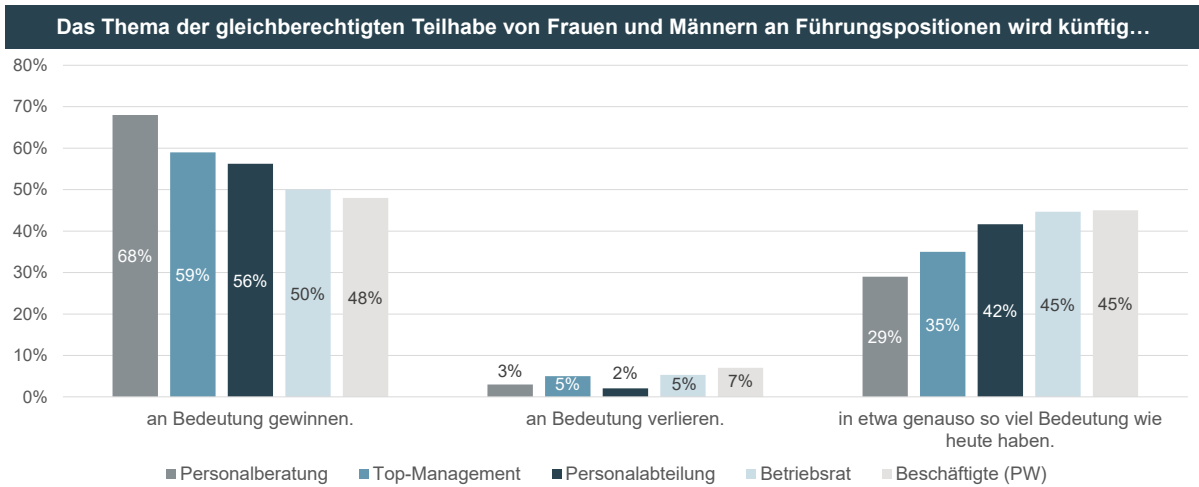
Abbildung 58 Wirkung des Gesetzes aus Sicht der Personalberatungen

Stattdessen löste das Gesetz aus Sicht von knapp einem Drittel der Personalberatungen Benachteiligungsängste bei Männern in ihrem Kundinnen- und Kundenkreis aus (vgl. Abbildung 58).

Dies konnte teilweise auch in den durchgeführten Fallstudien festgestellt werden. So berichteten einige Befragte von Einwänden männlicher Kollegen, dass das Gesetz zu einer Benachteiligung von Männern führen würde. Durch eine festgeschriebene Quote bestehe die Angst, dass Unternehmen Frauen auch gegenüber qualifizierteren Männern vorziehen würden, nur um entsprechende „Quoten“ zu erfüllen.

5.4.2. Einschätzung zu künftigen Entwicklungen und Unterstützungsbedarfe seitens der Adressatinnen und Adressaten

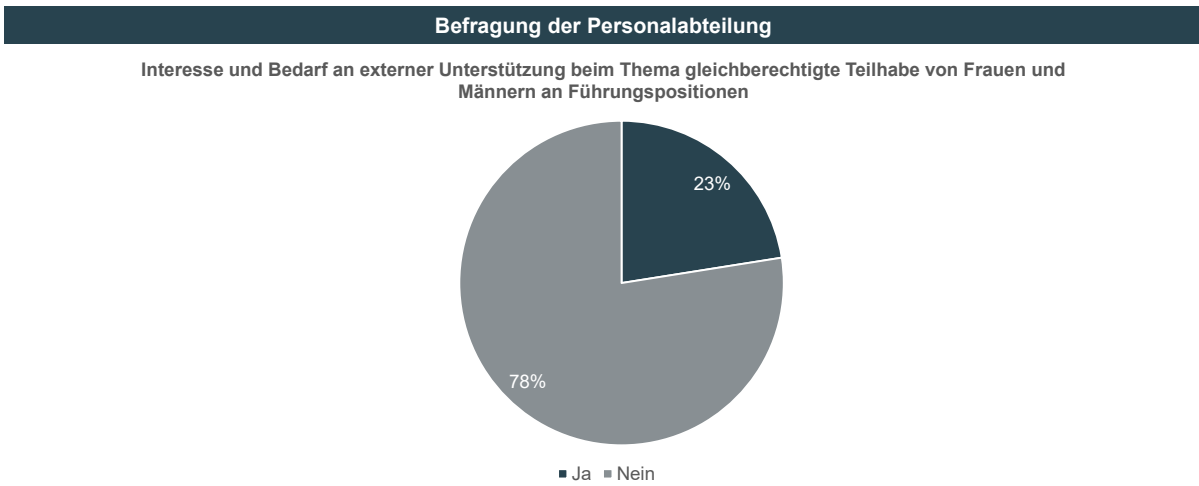
Bei der Auswertung der Angaben zur künftigen Bedeutung des Themas der gleichberechtigten Teilhaben von Frauen und Männern an Führungspositionen zeigt sich deutlich, dass die Mehrzahl der Befragten von einem Bedeutungszugewinn ausgeht. Insbesondere Personalberatungen (68 Prozent), das Top-Management (59 Prozent) und Personalabteilungen (56 Prozent) gehen davon aus, dass das Thema künftig noch an Bedeutung gewinnen wird. Betriebsratsmitglieder und Beschäftigte gaben jeweils zur Hälfte an, dass das Thema an Relevanz gewinnen oder zukünftig in etwa genauso viel Bedeutung haben wird wie heute. Einigkeit unter den befragten Personengruppen zeigt sich jedoch hinsichtlich eines zukünftigen Bedeutungsverlustes. Lediglich ein sehr geringer Anteil der Befragten ging davon aus, dass das Thema der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern künftig an Relevanz verlieren wird (2-7 Prozent).



Kienbaum-Befragung 2019, N = {59, 17, 82, 1077, 385}

Abbildung 59: Künftige Bedeutung des Themas der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Als wesentliche Schnittstelle zwischen Führungskräften, Mitarbeitenden und Top-Management wurden ebenfalls die Personalabteilungen nach erwünschten Unterstützungsangeboten befragt, welche eine Umsetzung des Gesetzes erleichtern könnten.



Kienbaum-Befragung der Personalabteilungen 2019, N = 80

Abbildung 60: Interesse/ Bedarf an externer Unterstützung aus Sicht der Personalabteilung

Lediglich 23 Prozent der befragten Personalabteilungen hatten Interesse bzw. Bedarf an externer Unterstützung zum Thema gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (vgl. Abbildung 60). Sofern Interesse bestand, lag der Fokus der erwünschten Unterstützungsangebote bei den Personalabteilungen vermehrt auf einem Erfahrungsaustausch und einem Bench-

marking zwischen den Unternehmen. Ähnlich zu den Betriebsratsmitgliedern erachten die Personalabteilungen allerdings ebenfalls eine gefördertere Beratung zur Umsetzung des Gesetzes und öffentliche Auszeichnungen von Unternehmen als hilfreich. Eine Hilfestellung bei der Festlegung von Zielgrößen wurde zwar ebenfalls benannt, allerdings in deutlich geringerem Maße als die anderen Formate. Die Initiative wünschen sich die Personalabteilungen dabei überwiegend von Seiten der öffentlichen Hand oder von Verbänden.

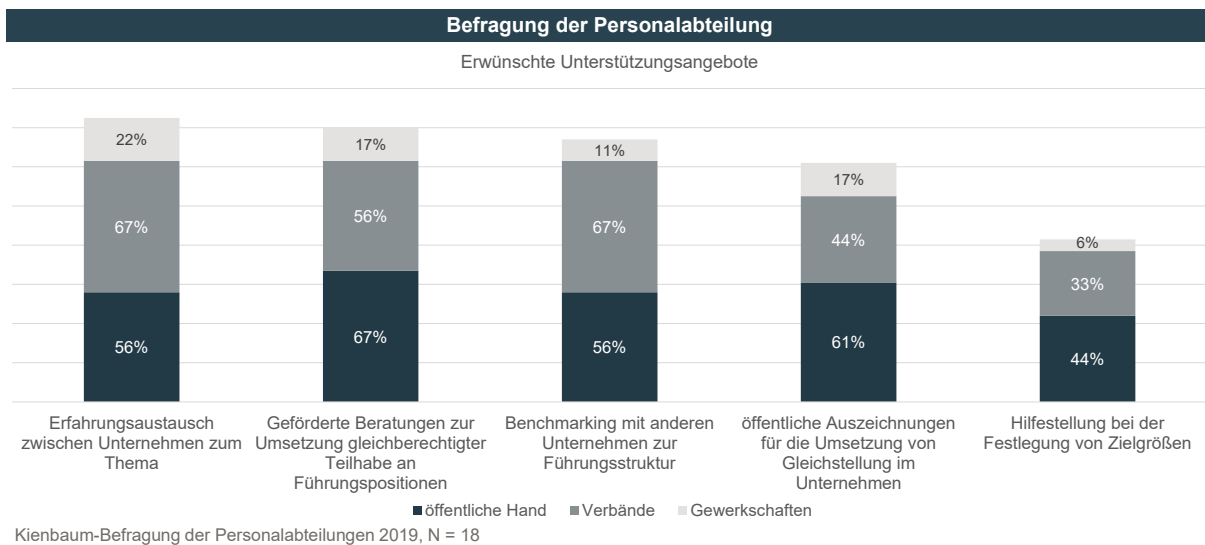


Abbildung 61: Erwünschte Unterstützungsangebote der Personalabteilungen

Das Interesse an Erfahrungsaustauschen konnte ebenfalls in den Fallstudien festgestellt werden. So bestand von Seiten der Unternehmen häufig ein großes Interesse daran, Informationen von bereits identifizierten und wirkungsvoll implementierten Maßnahmen anderer befragter Unternehmen (Best-Practices) zu erhalten. Darüber hinaus berichtete ebenfalls eine Vielzahl fortschrittlich agierender Unternehmen, Anfragen von anderen namenhaften Unternehmen erhalten zu haben. Insbesondere Unternehmen, die bislang noch wenig gleichstellungsfördernde Maßnahmen implementiert haben, würden großes Interesse an einem themenspezifischen Austausch signalisieren, um von den bisherigen Erfahrungen der fortschrittlich agierenden Firmen zu profitieren. Auch Expertinnen und Experten sehen in organisierten Austauschformaten oder öffentlichen Auszeichnungen und Preisverleihungen eine gute Möglichkeit, die Sichtbarkeit von Best-Practices zu erhöhen und den Wirkungsgrad des Gesetzes auf diesem Wege zu steigern.

Am häufigsten nannten die Betriebsratsmitglieder in diesem Zusammenhang Informationskampagnen, gefolgt von dem Wunsch nach geförderter Beratung von Unternehmen und Betriebsräten. An dritter Stelle stehen öffentliche Auszeichnungen für fortschrittlich agierende Unternehmen im Bereich der Gleichstellung. Darüber hinaus wünschen sich die Befragten Betriebsratsmitglieder neben einer Toolbox zum Thema Personalcontrolling einen aktiveren Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsräten als weitere Unterstützungsformate für eine erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes. Während sich die Betriebsratsmitglieder die Informationskampagnen sowohl von der öffentlichen Hand, als auch von Gewerkschaftsseite wünschen, sehen sie die Verantwortung für öffentliche Auszeichnungen überwiegend auf Seiten des Gesetzgebers (vgl. Abbildung 62). Die Verantwortungsbereiche der Gewerkschaften sehen die Betriebsräte stärker bei der Organisation der Erfahrungsaustausche und bei

der Bereitstellung von Instrumenten für ein effizientes Personalcontrolling. Die Förderung von Beratungsdienstleistungen kann aus Sicht der Betriebsräte sowohl von den Verbänden (35 Prozent), von der öffentlichen Hand (43 Prozent) als auch durch die Gewerkschaften wahrgenommen werden (36 Prozent).

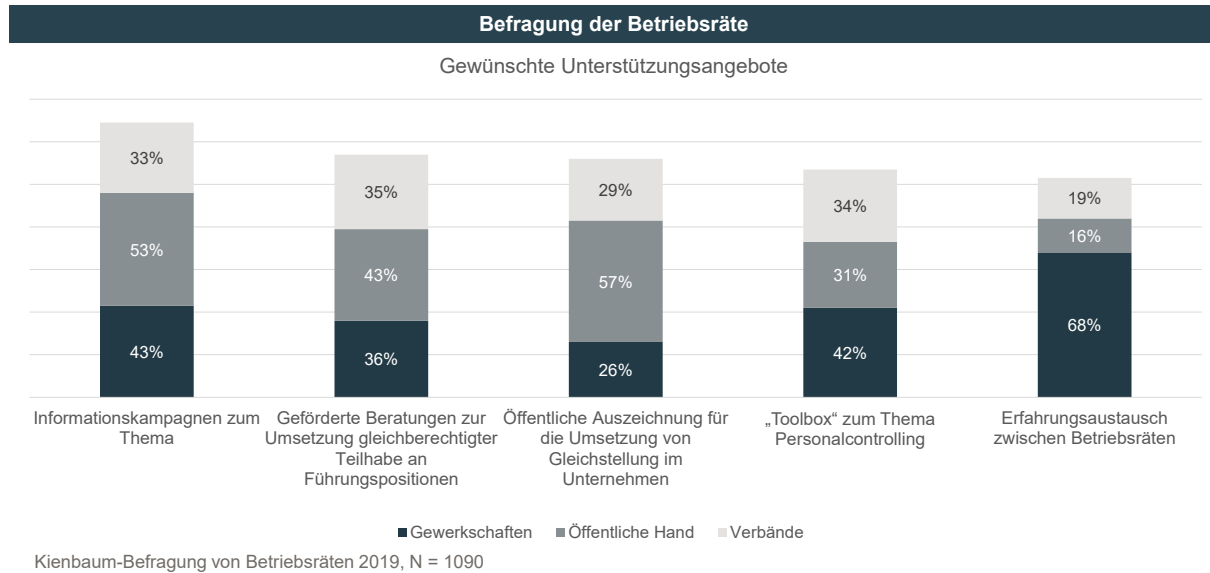


Abbildung 62: Erwünschte Unterstützungsangebote der Betriebsräte

Hinsichtlich der Umsetzung des Gesetzes sehen sich die Betriebsratsmitglieder überwiegend in einer beratenden Rolle für Mitarbeitende (43 Prozent). Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde auch in den Fallstudien der Wunsch nach gezielten Informationskampagnen geäußert. Dabei differenzierten die Betriebsratsmitglieder zwischen unternehmensinterner und gesellschaftlicher Information. Aus Sicht der Befragten könnten insbesondere letztere zu einem erhöhten Bekanntheitsgrad des Gesetzes und somit zu einer unternehmensunabhängigen Relevanzsteigerung führen. Ein zunehmender Wissensstand könne zu einer Sensibilisierung für bestehende Ungleichgewichte beitragen und somit auch das Interesse und die Forderungen in der Gesamtbelegschaft steigern.

Den Wunsch nach geförderten Beratungsdienstleistungen begründeten die befragten Betriebsräte vor allem mit häufig fehlenden Ressourcen in kleineren oder mittelständischen Unternehmen. Während größere oder in Konzernstrukturen agierende Unternehmen zumeist über deutlich mehr personelle und finanzielle Ressourcen für die Bereiche Diversity-Management oder Innovation verfügen, würde es kleineren Unternehmen häufig an Mitteln fehlen, um Pilotprojekte zu implementieren oder um sich tiefergehend mit den Themen auseinanderzusetzen. Aus Sicht der Betriebsräte sei es für eine erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes daher von besonderer Bedeutung, dass kleinere Unternehmen und Betriebsratsmitglieder eine geförderte Beratung über die jeweiligen Handlungsfelder und zielführende Maßnahmen erhalten.

5.5. Ergebnissynthese und Bewertung

Relevanz und Bekanntheit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bekanntheit der gesetzlichen Regelungen und das Wissen über diese im erweiterten Wirkungskreis – abseits des Top-Managements – zwar vorhanden sind, aber mit zunehmender Distanz von den Top-Ebenen abnehmen. Dies zeigte sich ebenfalls an der geringen Auskunftsfähigkeit hinsichtlich festgelegter Prozesse zur Zielgrößenbestimmung. Sowohl der Betriebsrat und die Personalabteilung, als auch die Führungskräfte und die Beschäftigten haben häufig kaum oder keine Kenntnis von der strategischen Vorgehensweise zur Festlegung und den tatsächlich festgelegten Zielgrößen des eigenen Unternehmens.

Zurückzuführen ist dies nach vorliegenden Erkenntnissen insbesondere auf die geringe unternehmensinterne Kommunikation zu den gesetzlichen Regelungen. So gibt ein Großteil der befragten Beschäftigten an, über die Medien von dem Gesetz erfahren zu haben. Eine Vielzahl der befragten Unternehmen berichteten jedoch von der enormen Bedeutung einer transparenten internen Kommunikation über alle Unternehmensbereiche hinweg, um emotionale Betroffenheit, Identifikation und Beteiligung unter den Mitarbeitenden herzustellen. Das Maß an transparenter Kommunikation und Information scheint dabei jedoch in Zusammenhang zur strategischen und kulturellen Verankerung der Themen Diversität und Gleichstellung zu stehen. So berichten „gleichstellungsaktive“ Unternehmen regelmäßig über die Entwicklung der Frauenanteile, implementierte Maßnahmen und deren Ziele und weisen offen auf weitere Entwicklungspotenziale hin, um das Bewusstsein für die Handlungsbedarfe unter den Beschäftigten herzustellen.

Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen

Ein Blick auf die Anteile von Frauen in den Aufsichtsräten verdeutlicht, dass die Quote Wirkung zeigt. Die Frauenanteile in den Aufsichtsräten haben sich signifikant erhöht und haben die gesetzliche Regelung von 30 Prozent im Durchschnitt sogar übertroffen. Gleiches gilt für öffentliche Unternehmen. So haben diese 2019 ebenfalls erstmals die 30 Prozent überschritten. Entgegen anfänglicher Vermutungen besteht kein „Golden Skirt“ Phänomen, d.h. es nehmen nicht einige wenige Frauen die Mehrheit aller Aufsichtsratspositionen ein.²⁹³ Eine Einschränkung ist jedoch mit Blick auf die Vorsitze festzustellen, die lediglich in wenigen Ausnahmefällen mit Frauen besetzt sind. Dies scheint sich ebenfalls negativ auf die Besetzung von wichtigen Ausschüssen auszuwirken. Hier sind bislang verhältnismäßig wenig weibliche Mitglieder vertreten. Betrachtet man jedoch die Entwicklung der vergangenen Jahre ist auch in den Ausschüssen eine positive Tendenz wahrzunehmen. Diese Entwicklung spricht für die Annahme der Expertinnen und Experten, dass die geringeren Frauenanteile auf die zu kurze Zeitspanne seit Inkrafttreten des Gesetzes zurückzuführen sind und diese nach der ersten Legislaturperiode und einer entsprechenden Einarbeitung der weiblichen Mitglieder sukzessive zunehmen werden.

Wenngleich auch bei Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen, eine positive Entwicklung der Frauenanteile in Aufsichtsräten zu verzeichnen ist, so fällt diese doch deutlich geringer aus. Auch wenn die festgelegten Zielgrößen der dazu verpflichteten Unternehmen, auf den ersten Blick mehrheitlich ambitioniert zu sein scheinen (30 Prozent und mehr), bedarf es eines zweiten Blicks: So setzen sich zwar knapp ein Drittel der Unternehmen eine Zielgröße von 30 Prozent oder mehr, in Bezug zur Gesamtzahl der Unternehmen mit Zielgrößenverpflichtung (1.994) wurde jedoch deutlich, dass

²⁹³ Bozhinov, V., Koch, C., & Schank, T. (2017): Has the push for equal gender representation changed the role of women on German supervisory boards? IZA Discussion Papers, 11057.; FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

lediglich die Hälfte der Unternehmen (996) überhaupt eine positive Zielgröße angibt. Die verbleibende Hälfte der Unternehmen (998) machte keine Angabe zur Zielgröße, lehnte eine Angabe ab oder setzt sich die Zielgröße Null für den Aufsichtsrat. Dies zeigt, dass die verbindliche Quote eine stärkere Wirkung entfaltet und Unternehmen die Zielgrößenverpflichtung nicht im gleichen Maße annehmen.

Der ursprünglich erhoffte Effekt, dass durch die Erhöhung des Frauenanteils in deutschen Aufsichtsräten auch eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen erfolgt, konnte nicht beobachtet werden.²⁹⁴ Ähnlich dem Aufsichtsrat halten Frauen nur sehr selten den Vorsitz im Vorstand inne, so gibt es zum Zeitpunkt dieser Evaluation im April 2020 beispielsweise nur 3 Frauen, die diese Position ausfüllen.²⁹⁵ Der Anteil von Frauen in den Vorstandsebenen der Unternehmen nimmt zwar seit Jahren kontinuierlich zu, jedoch deutlich langsamer, als dies in den Aufsichtsräten der Fall ist. So bleibt der Frauenanteil mit 7,6 Prozent deutlich hinter dem erreichten Frauenanteil der Aufsichtsräte zurück. Innerhalb der verschiedenen Unternehmen zeigte sich zwar, dass die der Quote unterliegenden Unternehmen einen prozentual stärkeren Zuwachs an weiblichen Vorstandsmitgliedern verzeichnen als solche, die ihr nicht unterliegen. Dennoch liegt dieser prozentuale Zuwachs ebenfalls nur im niedrigen einstelligen Bereich.²⁹⁶ Im internationalen Vergleich gehört Deutschland mit einer fast immer noch 90-prozentigen männlichen Besetzung von Vorstandsfunktionen laut Bericht der AllBright Stiftung zu den Schlusslichtern. Auch die formulierten Zielgrößen der Unternehmen deuten auf geringere Ambitionen im Vorstand hin. Lediglich 458 der 2.101 Unternehmen streben eine positive Zielgröße über Null an.

Die jeweiligen Entscheidungen über Zielgrößen und über das Ergreifen von Maßnahmen bündeln sich nach vorliegenden Erkenntnissen auf Ebene des Vorstands, während sich die Rolle des Aufsichtsrats deutlich passiver darstellt. Während das Gremium in anderen Ländern wie Großbritannien häufig eine gestaltende Rolle einnimmt, scheint sich der Aufsichtsrat im Rahmen der Gesetzeserfüllung auf eine passive und auf die grundsätzlich vorgeschriebene Rolle als Kontrollgremium zu beschränken. Dies hat insbesondere Einfluss auf die vom Gesetzgeber erhoffte Wirkung eines erhöhten Frauenanteils in diesem Kontrollgremium. Wengleich sich der Anteil an Frauen im Aufsichtsrat nach Einführung der Quote signifikant erhöht hat, kann dies nur eine mäßige darüber hinaus gehende Wirkung entfalten, wenn sich die Entscheidungsfindung hinsichtlich Frauenförderung und Zielgrößenfestlegung auf Ebene des Vorstands bündelt. Nachhaltiges Engagement oder ambitionierte Zielgrößen bedürfen einer aktiveren Rollenwahrnehmung des Aufsichtsrats, der eine strategische Verankerung und die Ableitung klarer Maßnahmen gegenüber dem Vorstand einfordert sowie bestehende Besetzungsprozesse kritisch hinterfragt.

Ausgestaltung von Personalprozessen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die gesetzlichen Regelungen eine eher eingeschränkte Wirkung auf Personalprozesse in Unternehmen haben. Vielmehr kann dem Gesetz eine mittelbare und beschleunigende Katalysatorenrolle zugeschrieben werden. So wird selten eine direkte Verbindung zwischen dem Thema Gleichstellung und Personalprozessen hergestellt, die in Unternehmen eine Dringlichkeit für die Anpassung ihrer Prozesse hervorrufen könnte. Besteht jedoch bereits ein

²⁹⁴ Kirsch, A., & Wrohlich, K. (2020): Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW-Wochenbericht, 87(4), S. 50-55.

²⁹⁵ FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

²⁹⁶ AllBright Stiftung (2019): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht, September 2019; FidAR e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

Bewusstsein über die Verbindung zwischen der Ausgestaltung der Personalprozesse und dem Frauenanteil in Führungspositionen, ermöglichte das Gesetz eine erhöhte Aufmerksamkeit und führte zu einer (erneuten) Überprüfung der Prozesse.

Die durchgeführten Befragungen zeigen, dass eine geschlechtergerechte Formulierung von Stellenausschreibungen und Anforderungsprofilen den Bewerberinnenanteil stark erhöhen kann. Deren Analyse und Anpassung ist allerdings nur selten festzustellen. Vielmehr wird das Anforderungsprofil für Top-Management-Positionen häufig vom Stelleninhaber selbst formuliert, was durch den „Similar-to-me-Effekt“ nicht selten zu einer Reproduktion der bestehenden Homogenität in Führungsgremien führen und Frauen entsprechend benachteiligen kann. Festgelegte Prozesse, geschlechterneutrale Stellenprofile und divers ausgestaltete Auswahlgremien scheinen diesem Risiko vorzubeugen und die Chance von Frauen auf eine objektive Bewertung deutlich zu erhöhen. Verbreitet ist eine derartige Professionalisierung der Personalprozesse jedoch noch nicht. Die starke Abhängigkeit zur disziplinarischen Führungskraft zeigte sich über alle Personalprozesse hinweg, ist jedoch aufgrund der Beförderungsrelevanz besonders hinsichtlich der Leistungs- und Potenzialbewertung als kritisch einzustufen. Bei mangelndem Bewusstsein über stereotypisierte Bewertungsmuster, führt der überwiegende Männeranteil in Führungspositionen zur Identifikation größtenteils männlicher Potenzialträger. Dies zeigt sich in den Nachfolgeplanungen und Nachwuchsförderprogrammen, in welchen nur selten ein Fokus auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern festgestellt werden konnte. Insbesondere vor dem Hintergrund des Arguments, dass ausreichend viele qualifizierte Kandidatinnen fehlen, scheint eine strukturierte Nachfolgeplanung und der Aufbau einer Pipeline mit einem Mindestanteil von Frauen besonders zielführend, um den Frauenanteil in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen. Frauenspezifische Entwicklungsprogramme können bei einer entsprechenden Ausgestaltung und Akzeptanz im Unternehmen ein wichtiger Hebel für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sein, sind jedoch bislang nicht in allen Unternehmen vorhanden. Zudem scheint die Wirkung der Maßnahmen und der Programme je nach Unternehmensspezifika unterschiedlich ausgeprägt zu sein. Unterstützende Maßnahmen für Frauen in Führungspositionen sind nach vorliegenden Erkenntnissen besonders dann wirksam, wenn sie Teil einer strukturierten Karriereplanung sind und mit einem gewissen Maß an Sponsoring einhergehen.

Im Allgemeinen sollte das Thema „Frauen in Führung“ nicht automatisch mit Vereinbarkeitsmaßnahmen verknüpft werden, um Denkmuster zu vermeiden, dass Frauen lediglich in Teilzeit führen oder Karriere machen könnten. Dennoch scheint zumindest die Ablehnung von Führungspositionen seitens der Frauen zumeist familienbedingt zu sein. Die mit Führungspositionen verbundenen Rahmenbedingungen und Erwartungshaltungen erwecken den Eindruck, dass diese mit einer Familienplanung oder privaten Pflegeaufgaben nicht vereinbar sind. Die Unternehmen verfügen zumeist über "gängige" Angebote der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, das Angebot neuerer Maßnahmen wie alternative Führungsmodelle oder zur Flexibilisierung der Arbeit ist selten. Zudem besteht nach wie vor eine große Differenz zwischen den Geschlechtern bei der Inanspruchnahme, was auf die vorherrschenden Rollenbilder in Unternehmen hinweist. Die Erwartungshaltung an Führungspositionen und das Maß der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen scheint daher abhängig von der vorherrschenden Unternehmenskultur zu sein.

Kultur, Diversität und Zusammenarbeit

Hinsichtlich der Unternehmenskultur konnte eine differenzierte Rückmeldung festgestellt werden: In Unternehmen, die erst mit Inkrafttreten des Gesetzes begonnen haben, sich mit dem Thema Frauen in Führungspositionen auseinanderzusetzen, führte das Gesetz zu keinem nachhaltigen Engagement des Top-Managements oder einem kulturellen Wandel. In Unternehmen, die Diversität und

Gleichstellung allerdings bereits als wesentliche Themenbereiche in ihren Unternehmenswerten und ihrer Unternehmensstrategie verankert hatten, war bereits ein größeres Engagement zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern feststellbar. Diese Unternehmen weisen bereits eine Vielzahl fortschrittlicher Maßnahmen und höhere Frauenanteile in Führungspositionen auf. Der Reifegrad der vorherrschenden Kultur scheint daher vielmehr moderierend auf die Wirkungsstärke des Gesetzes einzuwirken.

Übergreifend wird das Thema Diversität in Unternehmen jedoch vorwiegend als „Wertethematik“ und weniger als strategisches Thema behandelt. Wenn die Thematik in der Unternehmensstrategie verankert ist, so findet sie sich häufig in Verbindung mit qualitativen Zielsetzungen, die nur selten operationalisiert und messbar gemacht werden. Die Formulierung und Implementierung klarer Kennzahlen geht häufig mit dem Vorhandensein einer Diversity-Beauftragten einher, die zudem aktiv in strategische Fragestellungen oder die Zielgrößenfestlegung eingebunden wird. Eine Person oder eine Stelle, die sich aktiv mit den Themen Vielfalt oder Gleichstellung auseinandersetzt, scheint daher ein Indikator für die strategische Relevanz der Themen im Unternehmen zu sein. Eine wesentliche Veränderung der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung in Führungsgremien durch zunehmende Geschlechtervielfalt, ist nach vorliegenden Erkenntnissen erst ab einer „kritischen Masse“ an Frauen festzustellen.²⁹⁷ Bei einem sehr geringen Frauenanteil, tendieren diese häufig zu angepasstem Verhalten und der Effekt der Diversität kommt nicht zum Tragen.

Obwohl Gleichstellung und Diversität für Arbeitnehmende ein immer wichtigeres Kriterium der Arbeitgeberattraktivität darstellt, sind die konsequente Implementierung von Instrumenten für Gleichstellung oder zur gezielten Aufdeckung und Sanktionierung von Benachteiligung eher selten. Hinzu kommt, dass eine Benachteiligung durch unbewusste Unvoreingenommenheit häufig nicht als solche erkannt wird. Auch hier erweist sich der wesentliche Einfluss der Unternehmenskultur und einer zunehmenden Sensibilisierung aller Mitarbeitenden als essenziell für eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Für das Durchbrechen gesellschaftlicher Rollenbilder und einen erfolgreichen Kulturwandel sind jedoch ein glaubhaftes Engagement und die intrinsische Motivation der Führungsspitze notwendig. Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass eine Top-Management-Teamentwicklung wesentlich zu einer Sensibilisierung und Reflexionsbereitschaft der Geschäftsführung beitragen kann. Eine gezielte Auseinandersetzung mit gleichstellungsrelevanten Unternehmenskennzahlen ermöglicht ein rationales gemeinsames Verständnis über Handlungsbedarfe, während gezielte Übungen und Rollenspiele eine Selbsterfahrung zu unbewussten Bewertungsmustern sicherstellen. Die Verbindung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und emotionaler Betroffenheit wurde von den untersuchten Unternehmen als besonders wirkungsvoll beschrieben, um das Engagement der Führungskräfte langfristig zu erhöhen. Durch ihre Vorbildfunktion trägt das Verhalten der Führungskräfte zu einer Verhaltensänderung der Mitarbeitenden bei. Durch klare Bekenntnisse, wie die eigene Inanspruchnahme von längerer Elternzeit, werden bestehende Hemmnisse unter Mitarbeitenden reduziert, eine Abkehr von traditionellen Rollenbildern ermöglicht und die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen erhöht. Um diese Wirkung zu verstärken bedarf es einer zielführenden Ausgestaltung und konsequenter Nachverfolgung der Angebote (inkl. Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung).

Gesamtbewertung durch die Befragten

Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass zahlreiche Befragte der Meinung sind, dass das Gesetz nicht wesentlich zu einem höheren Maß an Gleichstellung oder einer konkreten Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen beigetragen habe. Andere halten das Gesetz dagegen für richtig,

²⁹⁷ Nach vorliegenden Erkenntnissen tritt eine spürbare Veränderung in der Teamdynamik erst ab einem gewissen Anteil von Frauen (kritische Masse) ein. Aus Sicht der Expertinnen und Experten sei diese kritische Masse schwer zu quantifizieren, da sie ebenfalls wesentlich von bestehenden Unternehmensstrukturen und der Kultur im Gremium beeinflusst würde. Es wird jedoch angenommen, dass ein mindestens 30-prozentiger Frauenanteil vorliegen sollte.

wichtig und wirksam. Auch die Sinnhaftigkeit des Gesetzes wird von den Befragten differenziert bewertet. Je nach persönlicher Einstellung und bisherigen Erfahrungen werden die gesetzlichen Regelungen als „sinnhaft“, „weniger sinnhaft aber notwendig“ oder „nicht sinnhaft“ bewertet. Zudem scheint das Gesetz nach vorliegenden Erkenntnissen nicht zu einer neuen intrinsischen Motivation der Unternehmen beizutragen, langfristig aktiv zu werden und zu bleiben - sofern diese nicht bereits zuvor vorhanden war. Allerdings ermöglicht es durch Medienwirksamkeit eine erneute Aufmerksamkeit auf das Thema der Gleichstellung und deren Handlungsbedarfe in deutschen Unternehmen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass das Thema Gleichstellung in den vergangenen Jahren an Präsenz gewonnen hat. Durch die öffentliche Debatte habe das Gesetz, so die Meinung vieler der Befragten, wesentliche Impulse geliefert und einen Anstoß gegeben, konkrete Maßnahmen zu diskutieren und zu implementieren.

5.6. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse²⁹⁸

Im Rahmen der Evaluation wurden auch die Rechtsprechung und rechtswissenschaftliche Diskussion sowie Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren zum privatwirtschaftlichen Teil des FÜPoG aufgearbeitet. Die nachstehende Darstellung fokussiert sich jedoch auf die wesentlichen Kritikpunkte an der aktuellen gesetzlichen Regelung, die im Rahmen dessen identifiziert wurden. Es handelt sich insoweit nicht um eine abschließende Darstellung sämtlicher in der Rechtswissenschaft und im Gesetzgebungsverfahren zu den mit dem FÜPoG eingeführten gesetzlichen Regelungen für die Privatwirtschaft diskutierten Themen, sondern lediglich um eine Auswahl der aus Sicht der Evaluatorinnen und Evaluatoren wesentlichen Punkte, wobei ein Fokus auf die Punkte gelegt wurde, zu denen auch die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Befragungen Erkenntnisse geliefert haben.

5.6.1. Feste Quote für den Aufsichtsrat

Unklare Rechtslage bzgl. der Quotenerfüllung und Rechtsfolgen der Quotenverfehlung

In mehreren Punkten hinsichtlich der Quotenerfüllung und der Rechtsfolgen einer Quotenverfehlung ist festzustellen, dass in der Fachliteratur unterschiedliche Auffassungen vertreten werden. Dies spricht dafür, dass die Rechtslage insoweit im Gesetz nicht eindeutig geregelt ist und für die Praxis durch gesetzgeberische Klarstellungen mehr Rechtssicherheit geschaffen werden könnte. Dies betrifft insbesondere folgende Punkte²⁹⁹:

- Eine bislang nicht abschließend geklärte Rechtsfrage im Zusammenhang mit der Berechnung der festen Quote für den Aufsichtsrat besteht darin, ob mit dem Wortlaut des § 96 Abs. 2 S. 4 AktG mathematisch zu runden ist oder ob die kaufmännischen Rundungsregelungen, wie es die Begründung des Gesetzesentwurfs nahelegt,³⁰⁰ Anwendung finden. Die Ausführungen in der Begründung des Gesetzesentwurfs werden in der Literatur z. T. für ein Redaktionsversehen gehalten, so dass dem Gesetzeswortlaut entsprechend mathematisch zu runden sei.³⁰¹ Andere wollen

²⁹⁸ Im Rahmen dieser Begutachtung wurde die Vereinbarkeit der Regelungen des FÜPoG mit höherrangigem Recht (Verfassungs- und Europarecht) nicht geprüft, sondern sich auf die Rechtsfragen fokussiert, die in Bezug auf die Anwendung des FÜPoG in Wissenschaft und Praxis diskutiert werden.

²⁹⁹ Weitere Fragen werfen etwa Röder/Arnold, NZA 2015, 279, 284, auf.

³⁰⁰ BT-Drs. 18/3784, S. 47: „Das bedeutet, dass bei sich ergebenden Dezimalzahlen unter 0,5 auf volle Personen abzurunden und von 0,5 und mehr aufzurunden ist“.

³⁰¹ Schulz/Ruf, BB 2015, 1155, 1156; Oetker ZHR 179 (2015), 707, 714.

„mathematisch“ als Synonym für „rechnerisch“ verstehen und stellen daher auf die kaufmännische Rundung ab.³⁰² Die Unterscheidung zwischen kaufmännischem und mathematischem Runden hat Bedeutung für die Frage, ob bei 0,5 auf- oder abzurunden ist. Im Ergebnis hat dies nur Auswirkungen auf einen aus 15 Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat, der regelmäßig nach § 5 Abs. 1 MitbestErgG vorliegt.³⁰³ Sofern tatsächlich abweichend vom aktuellen Gesetzeswortlaut eine kaufmännische Rundung gesetzgeberisch gewollt ist, sollte dies im Gesetz klargestellt werden.

- Das Gesetz regelt keine klaren Rechtsfolgen bei Missachtung der Geschlechterquote durch die Arbeitnehmerseite im Rahmen der Gesamterfüllung. § 96 Abs. 2 S. 8 AktG verweist für die Wahl der Mitglieder der Arbeitnehmerseite auf die Mitbestimmungsgesetze. § 18a MitbestG und § 10f Abs. 2 MitbestErgG regeln jedoch nur den Fall der Getrennterfüllung. Vor diesem Hintergrund wird z. T. vertreten, dass ein Verstoß gegen § 96 Abs. 2 S. 1 und 2 AktG sanktionslos bleibe.³⁰⁴ Andere wollen die unbefriedigende Gesetzeslage bis zu einer Korrektur durch den Gesetzgeber durch eine analoge Anwendung von § 96 Abs. 2 S. 6 GmbHG sowie von § 18a MitbestG lösen.³⁰⁵ Teilweise wird befürwortet, dass statt der Regelungen im MitbestG die Regelung des § 134 BGB eingreifen solle, sodass der Wahlbeschluss, der gegen die Quote verstößt, nichtig sei.³⁰⁶
- Das Gesetz beinhaltet keine Regelungen zu den Fragen, welches Verfahren für den Widerspruch zur Gesamterfüllung gemäß § 96 Abs. 2 S. 3 AktG anzuwenden ist, wie die Erklärung mitzuteilen ist und ob Beschränkungen hinsichtlich des Zeitpunktes der Erklärung bestehen. Insofern ist insbesondere umstritten, welcher Zeitpunkt als noch „vor der Wahl“ gilt.³⁰⁷

Fragen der Quotenerfüllung in der SE

Fehlende Sonderregelung für die monistisch strukturierte SE

Es wird diskutiert, ob eine Benachteiligung der monistisch strukturierten SE gegenüber dualistisch strukturierten Gesellschaften vorliegt. Nach der Regelung des § 24 Abs. 3 SEAG unterliegt in der monistisch strukturierten SE der Verwaltungsrat, der die Gesellschaft leitet und die Grundlinien der Tätigkeit bestimmt, der festen Geschlechterquote. Damit sind auch die geschäftsführenden Direktoren erfasst.³⁰⁸ Im Unterschied dazu wird die Quote bei der dualistisch strukturierten SE sowie bei der AG nach § 96 Abs. 2 AktG nur auf das Aufsichtsorgan bezogen.³⁰⁹ Diese Ungleichbehandlung wird sowohl im Hinblick auf das unionsrechtlich gebotene Wahlrecht zwischen monistischer und dualistischer Leitungsstruktur (Grundgedanke des Artikel 38 SE-VO), als auch auf das Gebot zur Gleichbe-

³⁰² Henssler in: Habersack/Henssler, MitbestR, § 7 Rn. 94; Simons in: Hölter, G § 96 Rn. 59.

³⁰³ Siehe dazu Oetker ZHR 179, 2015, 714 ff.; Schulz/Ruf, BB 2015, 1155, 1156: Beim mathematischen Runden müssen im Aufsichtsrat mindestens vier Frauen vertreten sein, beim kaufmännischen Runden hingegen 5.

³⁰⁴ Junker/Schmidt-Pfützner, NZG 2015, 929, 931; Schulz/Ruf, BB 2015, 1155, 1159; Schleusener, NZA-Beil. 2016, 50, 53.

³⁰⁵ Habersack in: MüKo-AktG, AktG, § 96 Rn. 56; Koch in: Hüffer/Koch, AktG § 96 Rn. 25; Röder/Arnold, NZA 2015, 279, 283 fordern ein Handeln des Gesetzgebers; Simons in: Hölter, AktG § 96 Rn. 73 legt sich bezüglich der Rechtsfolge nicht fest; offen auch Herb, DB 2015, 964, 967.

³⁰⁶ Seibt, ZIP 2015, 1193, 1201; Oetker, ZHR 179, 2015, 707, 726.

³⁰⁷ Zum Streitstand etwa Simons in: Hölter, AktG § 96 Rn. 56, m.w.N.; Habersack in: MüKo-AktG, AktG, § 96 Rn. 44, m.w.N..

³⁰⁸ Vgl. Stüber, DStR 2015, 947, 951; Teichmann/Rüb, BB 2015, 259, 264ff.

³⁰⁹ Teichmann/Rüb, BB 2015, 259, 265; dies., BB 2015, 898, 905 f.

handlung mit nationalen Rechtsformen, hier der AG, gemäß Artikel 10 SE-VO als problematisch angesehen.³¹⁰ Es wird deshalb in der Literatur vorgeschlagen, die Ungleichbehandlung zwischen monistischer und dualistischer Struktur dadurch aufzuheben, dass auf den Verwaltungsrat insgesamt nur die Zielgrößenregelung angewandt wird oder alternativ die feste Quote nur auf die nicht geschäftsführenden Mitglieder im Verwaltungsrat Anwendung findet.³¹¹ Eine solche Regelung könne in § 24 Abs. 3 SEAG integriert werden.³¹²

Modifikation der Geschlechterquote durch Beteiligungsvereinbarung in der SE

Es ist umstritten, ob den Parteien einer Beteiligungsvereinbarung auch die Befugnis zusteht, eine Modifikation oder gar eine Nichtberücksichtigung der Quote zu vereinbaren. Für eine solche Befugnis wird angeführt, dass die Zusammensetzung des Vertretungsorgans in die Regelungskompetenz der Parteien nach Artikel 4 Abs. 2 lit. b der SE-Beteiligungsrichtlinie³¹³ falle.³¹⁴ Den Parteien sei es so möglich, die Quotenfrage sachgerecht mit weiteren Fragen der Besetzung zu verbinden.³¹⁵ Die Gegenansicht lehnt eine Regelungsbefugnis hinsichtlich der Quote ab.³¹⁶ Gegen eine Befugnis spreche die Regelung im SEAG sowie das Fehlen eines Vorbehalts zugunsten einer Beteiligungsvereinbarung. Zudem würden die Grenzen der Vereinbarungsautonomie gemäß § 2 Abs. 12 SEBG überschritten werden.³¹⁷ Sofern den Parteien der SE-Beteiligungsvereinbarung nicht die Befugnis zur Abweichung von der festen 30 Prozent-Quote trotz paritätischer Besetzung des Verwaltungsrates zukommen soll, sollte dies vor dem Hintergrund der z. T. vertretenen Gestaltungsbefugnis gesetzlich klargestellt werden.

³¹⁰ Verse in: Habersack/Drinhausen, § 24 SEAG Rn. 5; Teichmann/Rüb, BB 2015, 259, 265; Seibt, ZIP 2015, 1193, 1202; Grobe, AG 2015, 289, 198; kritisch auch Stüber, DStR 2015, 947, 951.

³¹¹ So etwa Verse in: Habersack/Drinhausen, § 24 SEAG Rn. 5.

³¹² Teichmann/Rüb, BB 2015, 259, 266.

³¹³ Art. 4 Abs. 2 lit b der SE-Beteiligungsrichtlinie lautet: „Unbeschadet der Autonomie der Parteien und vorbehaltlich des Absatzes 4 wird in der schriftlichen Vereinbarung nach Absatz 1 zwischen dem jeweils zuständigen Organ der beteiligten Gesellschaften und dem besonderen Verhandlungsgremium Folgendes festgelegt: [...] b) die Zusammensetzung des Vertretungsorgans als Verhandlungspartner des zuständigen Organs der SE im Rahmen der Vereinbarung über die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer der SE und ihrer Tochtergesellschaften und Betriebe sowie die Anzahl seiner Mitglieder und die Sitzverteilung“.

³¹⁴ Drygala in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, Art. 40 SE-VO (§ 17 SEAG) Rn. 16.

³¹⁵ Drygala in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, Art. 40 SE-VO (§ 17 SEAG) Rn. 16.

³¹⁶ Oetker in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, § 21 SEBG Rn. 54; Verse in: Habersack/Drinhausen, SE-Recht, § 24 SEAG Rn. 3.

³¹⁷ Oetker in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, § 21 SEBG Rn. 54.

Problematische Berichtspflichten für das Monitoring des Gesetzes

Der nach Art. 23 Abs. 2 FöPoG³¹⁸ zu erstellende Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil in Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes³¹⁹ hat Probleme bei der Datenerhebung für das Gesetzesmonitoring offenbart. Nach der Gesetzesregelung ist auf die von den Unternehmen veröffentlichten Daten nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 und 5, Abs. 3 und 4 und § 336 Abs. 2 S. 1 des Handelsgesetzbuchs (HGB) zurückzugreifen.

Unzureichende Pflichtangaben

Die nach § 285 Nr. 7 HGB zu veröffentlichende Angabe der durchschnittlichen Zahl der während des Geschäftsjahrs beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer getrennt nach Gruppen ermöglicht keine eindeutige Aussage darüber, ob eine Gesellschaft überhaupt unter die Vorgaben des FöPoG fällt bzw. unter welche davon genau. Dies hängt nämlich u. a. davon ab, ob bzw. welcher Form der Mitbestimmung eine Gesellschaft unterliegt:

- Die von den Unternehmen veröffentlichten Daten differenzieren nicht zwischen in- und ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.³²⁰ Für die Feststellung, ob die für die Mitbestimmung vorausgesetzte Arbeitnehmerzahl erreicht ist, kommt es aber nur auf inländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an.³²¹
- Aufgrund der in den Mitbestimmungsgesetzen vorgesehenen Zurechnung von Beschäftigten im Konzern (§ 5 MitbestG, § 2 Abs. 2 DrittelbG) dürften bei der Auswertung nicht nur die auf die einzelnen Gesellschaften bezogenen Angaben ausgewertet werden, sondern müssten ggf. für das herrschende Unternehmen auch die Beschäftigtenzahlen abhängiger Unternehmen berücksichtigt werden.
- Selbst wenn die nach einem der Mitbestimmungsgesetze erforderliche Anzahl inländischer Beschäftigter (ggf. unter Zurechnung von Beschäftigten im Konzern) festgestellt werden kann, kann die Anwendbarkeit der Mitbestimmungsgesetze aufgrund des Vorliegens eines Tendenzunternehmens ausgeschlossen sein (§ 1 Abs. 4 MitbestG, § 1 Abs. 2 Nr. 2 DrittelbG) und die Anwendbarkeit des DrittelbG (relevant nur für die Zielgrößen) kann bei bestimmten Unternehmen neben der Beschäftigtenzahl vom Eintragungsdatum und der Eigenschaft als Familienunternehmen abhängen (§ 1 Abs. 1 Nr. 1 DrittelbG).
- Außerdem hängt nach h. M. die Anwendbarkeit der festen Quote sowie der Zielgrößen von der Ist- und nicht von der Soll-Mitbestimmung ab. Das bedeutet, dass selbst wenn feststeht, dass das Unternehmen die gesetzlich für das Eingreifen der Mitbestimmungsgesetze erforderliche

³¹⁸ Art. 23 Abs. 2 FöPoG lautet: „(2) Die Bundesregierung legt dem Deutschen Bundestag zwei Jahre nach Inkrafttreten dieses Gesetzes nach Artikel 24 Absatz 2 Satz 1 einen Bericht über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes vor. Grundlage des Berichtes für die Situation in der Privatwirtschaft sind die Daten nach § 289f Absatz 2 Nummer 4 und 5, Absatz 3 und 4 und § 336 Absatz 2 Satz 1 des Handelsgesetzbuchs. Der Bericht führt für den Bereich des öffentlichen Dienstes die Berichtspflichten nach § 7 des Bundesgremienbesetzungsgesetzes und § 39 des Bundesgleichstellungsgesetzes zusammen.“ Das Problem wird aber auch für Absatz 1 bestehen. Dieser lautet: „(1) Die Bundesregierung informiert jährlich über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Grundlage der Berichterstattung sind die Daten nach § 6 Absatz 2 Satz 3 des Bundesgremienbesetzungsgesetzes, § 38 Absatz 2 und 3 Nummer 2 des Bundesgleichstellungsgesetzes, § 289f Absatz 2 Nummer 4 und 5, Absatz 3 und 4 und § 336 Absatz 2 Satz 1 des Handelsgesetzbuchs.“

³¹⁹ BT-Drs. 18/13333, S. 47ff.

³²⁰ Im Jahresabschluss haben von den 1.747 ausgewerteten Unternehmen 101 Unternehmen (5,78 Prozent) Angaben zu inländischen Beschäftigten gemacht, BT-Drs. 18/13333, S. 52. Von der Angabepflicht nach § 285 Nr. 7 HGB sollen alle im In- oder Ausland von der Gesellschaft beschäftigten Personen erfasst sein, Poelzig in: MüKo-HGB, § 285 Rn. 127. Dafür spricht, dass für die handelsrechtlichen Größenklassen gem. § 267 Abs. 5 HGB auch die im Ausland beschäftigten Arbeitnehmenden maßgeblich sind.

³²¹ OLG Frankfurt, Beschl. v. 25.05.2018 – 21 W 32/18 –, juris; OLG München, Beschl. v. 06.03.2018 – 31 Wx 321/15 –, juris; beide mit Verweis auf EuGH, Urt. v. 18.07.2017 – C-566/15 –, juris.

Anzahl an inländischen Beschäftigten aufweist und auch sonst die Voraussetzungen eines Mitbestimmungsgesetzes erfüllt, nach geltender Rechtslage nicht die Anwendbarkeit der Regelung zur festen Quote oder Zielgröße daraus abgeleitet werden kann. Deshalb wurde für den Bericht der Bundesregierung nur dann auf die Geltung eines Mitbestimmungsregimes geschlossen, wenn auch eine der Beschäftigtenzahl entsprechende Besetzung des Aufsichtsrats festgestellt werden konnte. Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreterinnen und -vertretern gehört aber nicht zu den Pflichtangaben nach § 285 HGB.

- Auch die Unternehmen, die börsennotiert sind, müssen im Rahmen eines Monitorings recht aufwändig manuell ermittelt werden, da keine amtliche Liste dieser Unternehmen existiert.³²²

Zur Auswertung im Rahmen des Berichts nach Art. 23 FÜPoG wurden zwar weitere Daten erhoben. So wurden die Internetseiten der jeweiligen Unternehmen sowie weitere verfügbare Daten, wie Gesellschaftsbekanntmachungen im Bundesanzeiger und im Handelsregister veröffentlichte Satzungen, herangezogen, um das Vorliegen der Voraussetzung der Mitbestimmung festzustellen.³²³ Konnte trotzdem keine verlässliche Aussage gemacht werden, wurden die betroffenen Unternehmen bei der Auswertung nicht berücksichtigt.³²⁴ Von 3.435 möglicherweise unter das FÜPoG fallenden Unternehmen sind 1.688 Unternehmen aufgrund nicht aussagekräftiger Daten aus der Auswertung ausgeschlossen worden.³²⁵

Die dargestellten Schwierigkeiten haben ihren Ursprung darin, dass die Quotenregelungen an die Form der Mitbestimmtheit des Unternehmens bzw. die tatsächliche Einhaltung der einschlägigen Mitbestimmungsregelung anknüpfen, sich aber nicht zwingend öffentlich zugängliche Daten hierzu finden lassen, die darauf einen (eindeutigen) Rückschluss zulassen. Dieser Konflikt ließe sich – sofern man die Verbesserung des Monitorings zum Anlass für eine Gesetzesänderung nehmen will – in zwei Richtungen auflösen: Entweder müssten Daten, die Aufschluss über die Erfüllung der Voraussetzungen der Quotenregelung geben, d. h. über die tatsächlich praktizierte Mitbestimmungsform und die Börsennotierung, zu den Pflichtangaben nach § 285 HGB hinzugefügt werden. Oder aber der Anknüpfungspunkt für die Geltung der Quote (gleichermaßen für die Zielgrößen) müsste anders festgelegt werden, nämlich unabhängig von Börsennotierung und Mitbestimmtheit, sondern in Abhängigkeit von Kriterien, die aus den schon zu veröffentlichenden Pflichtangaben – sofern diese korrekt gemacht werden – abgeleitet werden können. Letzteres wird auch unabhängig von Schwierigkeiten beim Gesetzesmonitoring gefordert und etwa eine Anknüpfung an die Größenklassen nach § 267 HGB vorgeschlagen.³²⁶ Allerdings kann bei dieser Entscheidung natürlich nicht allein das effektive Monitoring maßgeblich sein, sondern auch sonstige Effekte veränderter Kriterien sind zu berücksichtigen. Dazu würde beim Anknüpfen an die Größenklassen z. B. gehören, dass weitere Gesellschaftsformen von der festen Quote betroffen sein können, da das Kriterium der Börsennotierung wegfiele.

Verzögerung durch Einreichungsfristen

Eine weitere Schwierigkeit beim Gesetzesmonitoring ist die Verzögerung durch die geltenden Fristen zur Einreichung des Lageberichts und damit auch der Erklärung der Unternehmensführung: Diese beträgt für kapitalmarktorientierte Unternehmen, wozu insbesondere die börsennotierten Unternehmen gehören, gem. § 325 Abs. 4 S. 1 HGB, vier Monate. Unternehmen, die nicht kapitalmarktorientiert sind, haben gem. § 325 Abs. 1a S. 1 HGB maximal ein Jahr Zeit für die Einreichung des Lageberichts und der Erklärung zur Unternehmensführung.³²⁷

³²² BT-Drs. 18/13333, S. 50. Ähnliche Hinweise auch bei Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 11.

³²³ BT-Drs. 18/13333, S. 48 ff.

³²⁴ BT-Drs. 18/13333, S. 50.

³²⁵ BT-Drs. 18/13333, S. 52.

³²⁶ Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 10.

³²⁷ Vgl. auch BT-Drs. 18/13333, S. 49.

Aufgrund der umfangreichen Berichtspflichten, die Unternehmen – auch abseits von Quoten- und Zielgrößenregelungen – auferlegt sind, kommt eine Verkürzung der Einreichungsfristen zum Zwecke eines zeitnäheren Monitorings kaum in Betracht. Verzögerungen durch aufwändige Recherchen außerhalb der über den Bundesanzeiger verfügbaren Daten könnten theoretisch durch eine Pflicht zur Einreichung der für das Monitoring relevanten Daten beim Bundesanzeiger auch für Unternehmen, die nach gegenwärtiger Rechtslage gemäß § 289f Abs. 4 S. 2 i.V.m. Abs. 1 S. 2 HGB nur eine Erklärung auf ihrer Internetseite veröffentlichen müssen, vermieden werden. Jedenfalls sofern Unternehmen zusätzliche Informationspflichten auferlegt werden sollen, muss der damit bei den Unternehmen entstehende Mehraufwand unter dem Gesichtspunkt der Verhältnismäßigkeit sorgfältig mit dem Ziel eines effektiven Monitorings abgewogen werden.

5.6.2. Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und zwei Führungsebenen darunter

Bezüglich der durch das FÜPoG eingeführten Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und zwei Führungsebenen darunter werden insbesondere die nachstehend dargestellten Themen diskutiert:

Verhältnis zum AGG

Eine Aussage des Gesetzes bezüglich des Verhältnisses zum AGG fehlt bislang. Es wird erwogen, ob durch die Veröffentlichung einer Zielgröße, wie beispielsweise 0 Prozent, ein Indiz im Sinne des § 22 AGG für eine Diskriminierung der Frauen vorliegen könnte.³²⁸ Gleichwohl weist die Gesetzesbegründung selbst darauf hin, dass scharfe gesetzliche Sanktionen im Falle der Zielgrößen kontraproduktiv seien.³²⁹ Der Gesetzgeber wollte scharfe Sanktionen vermeiden, um den Unternehmen keine Fehlanreize für vorsichtige und wenig ehrgeizige Ziele zu geben.³³⁰ Eine Beweislastumkehr im Rahmen von AGG-Klagen hätte aber gerade einen Sanktionseffekt.³³¹ Ein Indiz für die Benachteiligung von Frauen liege nach einer Ansicht jedenfalls dann nicht vor, wenn die Zielgröße nur moderat über der aktuell erreichten Quote liege.³³² Teilweise wird allerdings auch bestritten, dass die Zielgrößen überhaupt als Indiz taugen.³³³ Bestehe eine noch nicht erreichte hohe Zielgröße und werde bei einer Personalentscheidung dennoch gegen eine Frau entschieden, sei dies ein Indiz dafür, dass die Personalentscheidung gerade unabhängig vom Geschlecht und der Zielgröße erfolgt sei.³³⁴ Die Problematik könne auch umgedreht werden: Ist eine Frau bei dieser Fallgestaltung mit ihrer Bewerbung hingegen erfolgreich, könnte dies auch ein Indiz für eine Benachteiligung der Männer darstellen.³³⁵ Zudem sei die Zielgröße eine positive Maßnahme im Sinne des § 5 AGG.³³⁶ Die Nichterfü-

³²⁸ Olbrich/Krois, NZA 2015, 1288, 1290 ff. Ähnlich Horcher in: BeckOK-BGB, § 5 AGG Rn. 16: Indizwirkung, wenn Unternehmensleitung gar keine Zielgröße für die Führungsebenen definiert oder wenn, gemessen an dem tatsächlichen Anteil der Beschäftigung von Frauen eine nur geringe und deutlich unter 30% liegende Quote als Ziel festgesetzt wird.

³²⁹ BT-Drs. 18/3784, S. 120.

³³⁰ BT-Drs. 18/3784, S. 100.

³³¹ Ohmann-Sauer/Langemann, NZA 2014, 1120, 1125; Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 27.

³³² Olbrich/Krois, NZA 2015, 1288, 1290.

³³³ Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1286; Buck-Heeb in: Gehrlein/Born/Simon, GmbHG, § 36 Rn. 19.

³³⁴ Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1286; Rieble in: Bork/Schäfer, § 36 GmbHG Rn. 26, mit dem Argument, dass die Nichtgewährung einer positiven Maßnahme keine Benachteiligung der an sich begünstigten Personengruppe darstellen könne; ebenso: Schleusener, NZA-Beil. 2016, 50, 56.

³³⁵ Löwisch, BB 2015, 1909, 1910; Schleusener, NZA-Beil. 2016, 50, 56.

³³⁶ Göpfert/Rottmeier, ZIP 2015, 670, 672f.; wohl auch Olbrich/Krois, NZA 2015, 1288, 1292.

lung einer positiven Maßnahme könne aber nicht zugleich in ein Indiz einer Benachteiligung umschlagen.³³⁷ Denn die Vorenthaltung eines solchen Vorzugsrechts sei keine Diskriminierung.³³⁸ Die Literatur erwartet allerdings Gerichtsverfahren, in denen eine Diskriminierung behauptet wird.³³⁹ Aufgrund der Kritik an einer Indizwirkung bei Zielgrößen wird in der Literatur vorgeschlagen, dass der Gesetzgeber festhalten solle, dass die Zielgrößen keine Benachteiligung des Geschlechtes indizieren.³⁴⁰ Im Rahmen der qualitativen Interviews, die im Rahmen der Evaluation geführt wurden, haben Unternehmen mehrfach auf eine mögliche Diskriminierung von Männern verwiesen und sich darauf zurückgezogen, dass sie stets den am besten geeigneten Kandidaten oder die am besten geeignete Kandidatin auswählen, ohne jemanden zu bevorzugen.

Im Hinblick auf mögliche Befürchtungen, dass die Setzung einer zu ambitionierten Zielgröße als Indiz für eine Diskriminierung von Männern gewertet werden könnte, würde eine gesetzliche Klarstellung des Gegenteils – ungeachtet dessen, ob dies rechtlich wirklich geboten ist – möglicherweise ein förderliches Signal setzen. Auch bloßen Schutzbehauptungen, die sich auf eine mögliche Männerdiskriminierung stützen, würde so ein Stück weit der Boden entzogen. Soweit wenig ambitionierte Zielgrößen aber auf der Befürchtung beruhen, dass es zu wenige qualifizierte Kandidatinnen geben könnte, würde eine entsprechende Regelung keine Abhilfe schaffen.

Abgrenzungskriterium: Börsennotierung oder Mitbestimmtheit

Sowohl die feste Quote als auch die Zielgrößen knüpfen an die Kriterien der Börsennotierung und/oder der – unterschiedlich ausgeprägten – Mitbestimmtheit an. Aus der Kumulation der Kriterien Börsennotierung und paritätische Mitbestimmung als Anwendungsvoraussetzung der festen Quote leitet der Gesetzgeber ab, dass auf diese Weise die großen Publikumsgesellschaften in der Rechtsform der AG oder KGaA betroffen seien. Diese unterlägen einer besonderen Sozialbindung, weil sie nach ihrer Struktur auf eine Vielzahl von Anlegenden zugeschnitten seien, und würden in der Öffentlichkeit besonders wahrgenommen, so dass sie Maßstäbe für die gesamte Privatwirtschaft setzten.³⁴¹ Für die „oder“-Verknüpfung im Falle der Zielgrößen liefert der Gesetzgeber aber keine eigenständige Begründung. Die beiden Kriterien wurden von einigen Teilnehmenden der im Rahmen der Evaluation durchgeführten Fachtagungen kritisch bewertet. Auch in der Rechtsliteratur wird z. T. eine Abkehr von den Kriterien der Börsennotierung oder Mitbestimmtheit als Anknüpfungspunkt für die Pflicht zur Zielgrößenfestlegung gefordert: Weder die bloße Börsennotierung noch die Mitbestimmung seien ein sachgerechtes Kriterium für die Abgrenzung. Bei der Börsennotierung folge dies aus dem Umstand, dass auch Gesellschaften mit einer kleinen Belegschaft börsennotiert sein können.³⁴²

Bei einem Abstellen auf die Mitbestimmung stelle sich die Frage, wieso nicht auch eine oHG in der zweiten und dritten Führungsebene die Frauenquote verbessern sollte.³⁴³ Die Einbeziehung drittelmitbestimmter Gesellschaften führe außerdem zu einer sachwidrigen Ungleichbehandlung von AGs mit weniger als 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, abhängig davon, ob sie vor oder nach dem 10.08.1994 eingetragen worden sind: Für erstere gilt das DrittelbG, vorausgesetzt es handelt

³³⁷ Göpfert/Rottmeier, ZIP 2015, 670, 672f.

³³⁸ Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 27.

³³⁹ Göpfert/Rottmeier, ZIP 2015, 670; Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 27, der davon ausgeht, dass Arbeitsgerichte dem aus sozialpolitischen Gründen entsprechen könnten.

³⁴⁰ Ohmann-Sauer/Langemann, NZA 2014, 1120, 1125.

³⁴¹ BT-Drs. 18/3784, S. 120.

³⁴² Stellungnahme DAV, S. 39f. Andere finden immerhin das Kriterium der Börsennotierung nachvollziehbar, da dies für ein öffentliches Interesse an dem Unternehmen spreche, Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 10.

³⁴³ Stellungnahme DAV, S. 39f. Kritisch zum Kriterium der Mitbestimmung auch Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 3.

sich nicht um Familienunternehmen, für letztere nicht, § 1 Abs. 1 Nr. 1 DrittelbG.³⁴⁴ Sofern mit dem Kriterium der Mitbestimmtheit eigentlich beabsichtigt gewesen sei, „große Unternehmen“ einzubeziehen, wird dem Gesetzgeber empfohlen, unmittelbar auf die Anzahl der Beschäftigten abzustellen. Dies stelle auch sicher, dass Unternehmen einbezogen werden, die sich der gesetzlichen Mitbestimmung entziehen.³⁴⁵ Sofern der Gesetzgeber diesen Weg einschlägt, wären allerdings einige Folgefragen zu regeln, insbesondere bezüglich der Zurechnung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern innerhalb eines Konzerns³⁴⁶, der Zuständigkeit für die Festlegung von Zielgrößen für Vorstand bzw. Geschäftsführung bei Gesellschaften ohne Aufsichtsrat sowie ggf. der Reichweite der Anwendbarkeit auf Personengesellschaften.

Anwendbarkeit nur auf ist- oder auch auf soll-mitbestimmte Unternehmen?

Sehr umstritten ist die Frage, ob die Zielgrößen auch von Gesellschaften festzulegen sind, die zwar der Mitbestimmung unterliegen, aber keinen mitbestimmten Aufsichtsrat gebildet haben (sog. soll-mitbestimmte Gesellschaften).³⁴⁷ Die h. M. nimmt an, dass es insoweit allein auf den Ist-Zustand ankomme.³⁴⁸ Dies ergebe sich bereits aus dem Kontinuitätsprinzip³⁴⁹ des Aufsichtsrats gemäß § 96 Abs. 4 AktG.³⁵⁰ Zudem führe ein Abstellen auf die Soll-Mitbestimmung dazu, dass eine Zielgröße für einen nicht vorhandenen Aufsichtsrat verlangt werden würde.³⁵¹ Bei nicht vorhandenem Aufsichtsrat nach dem MitbestG fehle es sogar an dem Organ, das für die Festlegung zuständig wäre.³⁵² Die fehlende Mitbestimmung bleibe zudem nicht folgenlos. Die Geschäftsleitung handelt pflichtwidrig, wenn sie in diesen Fällen für kein außergerichtliches Statusverfahren sorgt.³⁵³ Auch

³⁴⁴ Stellungnahme DAV, S. 39f.

³⁴⁵ Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 10. Zu dieser Problematik siehe den nächsten Gliederungspunkt.

³⁴⁶ Aktuell geregelt durch § 5 MitbestG, § 2 Abs. 2 DrittelbG.

³⁴⁷ Für die feste Quote ist soweit ersichtlich nach annähernd einhelliger Auffassung die Ist-Mitbestimmung maßgeblich, vgl. Oetker in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, § 34 SEBG Rn. 15; Oetker in: ErfK, § 96 AktG Rn. 3; Habersack in: Habersack/Henssler, Mitbestimmungsrecht, § 6 MitbestG Rn. 55a; Ders. in: MüKo-AktG, § 96 Rn. 36; Koch in: Hüffer/Koch, § 96 AktG Rn. 14; Simons in: Hölters AktG, § 96 Rn. 44; Seibt, ZIP 2015, 1193, 1194; Wißmann in: WKS, § 6 MitbestG Rn. 63.

³⁴⁸ Nießen in: Gehrlein/Born/Simon, GmbHG, § 52 Rn. 107; Spindler in: MüKo-GmbHG, § 52 Rn. 102a; Bayer/Hoffmann, GmbHR 2015, 909, 917; Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 36 Rn. 3 sowie § 52 Rn. 332; Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1282 f.; Seibt, ZIP 2015, 1193, 1194; Drygala in: K. Schmidt/Lutter, AktG, § 111 Rn. 67a; Ders. in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, Art. 39 SE-VO Rn. 11; Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 458; Seibt in: K. Schmidt/Lutter, AktG, § 76 Rn. 45; Altmeppen in: Roth/Altmeppen, GmbHG, § 52 GmbHG Rn. 50; Uwe H. Schneider/Sven H. Schneider in: Scholz GmbHG, § 36 Rn. 6; Seyfarth in: Scholz GmbHG, § 52 Rn. 142 ff.; Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 3; offen Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 622 Fn. 7; a.A. Mense/Klie, GWR 2015, 441, 442; Lutter/Hommelhoff in: Lutter/Hommelhoff, GmbH-Gesetz Kommentar, § 52 GmbHG Rn. 64b; Schüppen/Walz, WPg 2015, 1155, 1157; Schneider, U./Schneider, S. in: Scholz, GmbHG, § 36 Rn. 6.

³⁴⁹ Nach dem Kontinuitätsprinzip gilt, dass auch ein fehlerhaft besetzter Aufsichtsrat aus Gründen der Rechtssicherheit zunächst Bestandsschutz genießt. Eine Zusammensetzung nach anderen Vorschriften als den zuletzt angewandten setzt entweder eine unangefochtene Bekanntmachung des Vorstands nach § 97 oder eine verbindliche gerichtliche Entscheidung nach §§ 98, 99 AktG voraus. Das Kontinuitätsprinzip gilt über § 27 EGAktG auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

³⁵⁰ Bayer/Hofmann, GmbHR 2017, 441, 443; Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 458. Nach a. A. ist das Kontinuitätsprinzip jedenfalls auf die Zielgrößen nicht zu übertragen. Das Kontinuitätsprinzip des § 96 Abs. 4 AktG wolle die Handlungsfähigkeit des Aufsichtsrats gewährleisten und damit für Rechtssicherheit sorgen; die Besetzung von Führungspositionen entsprechend der Zielgrößen berühre aber nicht die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft.

³⁵¹ Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, § 52 GmbHG Rn. 332; zustimmend Altmeppen in: Altmeppen/Roth, § 52 GmbHG Rn. 50; Giedinghagen in: Michalski/Heidinger/Leible/J.Schmidt, § 52 GmbHG Rn. 85g, spricht davon, dass die „Festlegung auf Vorrat“ für ein nicht bestehendes Organ zweckverfehlend sei.

³⁵² Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, § 52 GmbHG Rn. 332. Der Aufsichtsrat kann für die Festlegung der Zielgröße für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung und u. U. auch für sich selbst zuständig sein (vgl. etwa § 52 Abs. 2 GmbHG, § 9 Abs. 4 GenG).

³⁵³ Altmeppen in: Altmeppen/Roth, § 52 GmbHG Rn. 50.

steht den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Möglichkeit offen, ein Statusverfahren analog § 98 Abs. 2 AktG herbeizuführen.³⁵⁴

Es wird allerdings in der Literatur zu Recht auch darauf hingewiesen, dass die Frauenquote in Gestalt der Zielgrößen auch Auswirkungen auf den Vorstand bzw. die Geschäftsführung sowie die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands hat. Käme es grundsätzlich auf die Ist-Mitbestimmung an, würde diese Pflicht entfallen. Wieso aber gerade die Unternehmen bevorzugt werden, die der Pflicht zur Bildung eines mitbestimmten Aufsichtsrats nicht nachgekommen sind, sei nicht zu erklären und widerspreche dem Willen des Gesetzgebers zur umfangreichen Umsetzung der Frauenquote.³⁵⁵ Folgen hätte die Geltung von Zielgrößen bei soll-mitbestimmten Unternehmen auch im Hinblick auf die Abschlussprüfung: Das bloße Fehlen eines vorgeschriebenen Aufsichtsrats hat keine Einschränkung des Bestätigungsvermerks zur Folge³⁵⁶. Demgegenüber kann ein Verstoß gegen die Berichtspflichten zur Zielgrößensetzung und -erreichung eine Einschränkung des Prüfvermerks nach sich ziehen, wenn eine Angabe vollständig fehlt.³⁵⁷ Des Weiteren kann ein Verstoß gegen Berichtspflichten nach § 334 Abs. 1 Nr. 3, Abs. 3 HGB als Ordnungswidrigkeit geahndet werden. Ist trotz Anwendbarkeit des DrittelbG kein Aufsichtsrat eingerichtet, kann die Gesellschafterversammlung zwar keine Zielgröße für den Aufsichtsrat festlegen; jedoch soll in diesem Fall darüber zu berichten sein, dass und warum keine Zielgrößen festgelegt wurden.³⁵⁸

Zur Auflösung dieser Problematik wird z. T. eine Klarstellung gefordert, dass auch Unternehmen das FÜPoG anzuwenden haben, die sich nicht an die Bestimmungen der Mitbestimmungsgesetze halten, oder aber sich von dem Kriterium der Mitbestimmung vollständig etwa zugunsten des Kriteriums der Arbeitnehmerzahl oder der handelsrechtlichen Größenklassen zu verabschieden.³⁵⁹ Diese Kriterien eignen sich auch aus Sicht der Verfasser grundsätzlich als Anknüpfungspunkte für die Quoten- und Zielgrößenregelungen, zumal ein zwingender Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Frauenförderung sich kaum erschließt.

Definition der Führungsebene

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Definition der Führungsebenen nach § 36 GmbHG, § 76 Abs. 4 AktG sowie § 9 Abs. 3 GenG von Unternehmen als eine wesentliche Herausforderung bei der Festlegung von Zielgrößen empfunden wird. Begründet wurde dies vor allem mit zunehmenden Projektstrukturen und einer Abkehr von klassischen Hierarchiemodellen. Ein ähnliches Bild zeigt die rechtswissenschaftliche Diskussion, die an dieser Stelle eine gewisse Unklarheit konstatiert.³⁶⁰ Die Gesetzesbegründung definiert die Führungsebenen als die im konkreten Unternehmen eingerichteten Hierarchieebenen unterhalb des Vorstands. Auf die betriebswirtschaftliche Sicht komme es nicht an. Eine Hierarchieebene wird in der Gesetzesbegründung wie folgt definiert: *„Unter einer Hierarchieebene sind organisatorische Einheiten zu verstehen, welche zueinander gleichberechtigt,*

³⁵⁴ Giedinghagen in: Michalski/Heidinger/Leible/J. Schmidt, § 52 GmbHG Rn. 85g; Antragsberechtigt sind nach § 98 Abs. 2 S. 1 Nr. 8 AktG ein Zehntel oder einhundert der Arbeitnehmer, die nach den gesetzlichen Vorschriften, deren Anwendung streitig oder ungewiss ist, selbst oder durch Delegierte an der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern der Gesellschaft teilnehmen.

³⁵⁵ Mense/Klie, GWR 2015, 441, 442.

³⁵⁶ Schüppen/Walz, WPg 2015, 1155ff.; der Bestätigungsvermerk ist allerdings um einen sonstigen Hinweis nach § 321 S. 3 HGB zu ergänzen, vgl. auch IDW Prüfungshinweis PH 9.350.1, Tz. 14, IDW Life 2017, 249ff.

³⁵⁷ IDW Prüfungshinweis PH 9.350.1, Tz. 6, a.a.O.; Bayer/Hoffmann, GmbHR 2017, 441, 444 m.w.N.; Röhm-Kottmann/Gundel, WPg 2015, 1110, 1115 (Fn. 64).

³⁵⁸ Schüppen/Walz, WPg 2015, 1155, 1160.

³⁵⁹ Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 11.

³⁶⁰ Fleischer in: MüKo-GmbHG, GmbHG, § 36 Rn. 4; Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 36 Rn. 6; Thüsing/Fütterer, NZG 2015, 778; Dauner-Lieb in: Henssler/Strohn, § 76 AktG Rn. 21.

aber einer gemeinsamen Führung untergeordnet sind. Handelt es sich um eine ausgeprägte Hierarchie, sind nur die beiden Ebenen gemeint, die dem Vorstand unmittelbar unterstehen. Ist eine flache Hierarchie derart gestaltet, dass nur eine Leitungsebene unterhalb des Vorstands besteht, bezieht sich die Verpflichtung auch nur auf diese.³⁶¹ Dem Vorstand kommt damit ein weiter Ermessensspielraum zu.³⁶² Wo allerdings die Grenzen des Spielraums liegen, ist offen. Ob eine abweichende Definition ohne Berücksichtigung der Hierarchieebenen zulässig ist, sofern der Zweck des Gesetzes gewahrt bleibt, ist ungeklärt.³⁶³ Offen bleibt allerdings, wie eine gesetzliche Definition aussehen könnte, die der Vielfalt der Organisationsstrukturen der Unternehmen besser Rechnung trägt. Insoweit bietet die gegenwärtige Formulierung bei – entsprechend der Gesetzgebungsmaterialien – weiter Auslegung zumindest den Vorteil hoher Flexibilität. Hilfestellung kann Unternehmen durch die Formulierung von Beispielen in einem Praxisleitfaden an die Hand gegeben werden, wobei die bereits bestehende Unterlage von 2015³⁶⁴ ggf. auf Grundlage der seit Inkrafttreten des FüPoG gemachten Erfahrungen ohnehin daraufhin überprüft werden sollte, ob alle in der Praxis aufgeworfenen Fragestellungen dort hinreichend abgebildet sind.

Des Weiteren erfährt die gesellschaftsbezogene Sichtweise Kritik im Hinblick auf Konzerne. Eine auf eine einzelne Führungsebene bezogene Zielgröße, die mit den „wirklichen“ Führungsstrukturen im Konzern nichts zu tun hat, schaffe nur wenig Anreize zur Erhöhung des Frauenanteils.³⁶⁵ Es wird deshalb erwogen, dass auch eine Festlegung der Hierarchieebenen im Konzern zulässig sei oder jedenfalls sein solle, wenn tatsächlich die Führungsstrukturen konzernweit ausgestaltet sind.³⁶⁶ Dagegen wird vorgebracht, dass der Vorstand einer Muttergesellschaft weder rechtlich noch tatsächlich die Möglichkeit hat, das Erreichen der Zielgröße in einem Tochterunternehmen durchzusetzen.³⁶⁷ Relativiert wird die Relevanz dieser Diskussion durch die in den im Rahmen der Evaluation durchgeführten Befragung gewonnene Erkenntnis, dass in der Praxis die Festlegung der Zielgrößen in Tochtergesellschaften oft nach konzernweiten Vorgaben erfolgt. Will man Konzernen die Möglichkeit eröffnen auch „offiziell“ entsprechend der real bestehenden Konzernstrukturen Zielgrößen festzulegen, käme eine entsprechende Öffnung in Betracht, ggf. flankiert durch eine Pflicht zur Erläuterung der gewählten Reichweite und Definition der Führungsebenen im Rahmen des Berichts nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 (i.V.m. Abs. 4) HGB.

Offene Fragen zum Bezugsrahmen der Zielgröße und zum Verschlechterungsverbot

Das Verschlechterungsverbot besagt, dass die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten dürfen, wenn der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent liegt. Das Gesetz schweigt zu der Frage, auf welchen Zeitpunkt es für die Feststellung der für das Ver-

³⁶¹ BT-Drs. 18/3784, S. 119; Bestätigt durch die Beschlussempfehlung BT-Drs. 18/4227, S. 21 f.; zustimmend: Spindler in: MüKo-AktG, AktG, § 76 Rn. 148; Koch in: Hüffer/Koch, AktG § 76 Rn. 68;

³⁶² Fleischer in: MüKo-GmbHG, GmbHG § 36 Rn. 4 mit Verweis auf Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, BT-Drs. 18/4227, 21, wo es heißt: „Rechtliche Konsequenzen ergeben sich aus einer gewählten Definition der Zielgrößen nicht, auch wenn sie nicht allen plausibel oder einleuchtend erscheint“; Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 36 Rn. 6; Hommelhoff in: Lutter/Hommelhoff, GmbH-Gesetz, § 36 GmbHG Rn. 2.

³⁶³ Dafür: Thüsing/Fütterer, NZG 2015, 778 ff.

³⁶⁴ Praxisleitfaden des BMFSFJ, S. 16, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (04.05.2020).

³⁶⁵ Schulz/Ruf, BB 2015, 1155, 1160.

³⁶⁶ Für die Konzernsicht: Schulz/Ruf, BB 2015, 1155, 1160; Winter/Marx/De Decker, DB 2015, 1331, 1333 f.; Rotsch/Weninger, Der Konzern 2015, 298, 302; Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 623; gegen die Konzernsicht: Fleischer in: Spindler/Stilz, AktG, § 76 Rn. 145; Junker/Schmidt-Pfitzner, NZG 2015, 929, 935; Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 458.

³⁶⁷ Wasmann/Rothenburg, DB 2015, 291, 294; A.A.: Winter/Marx/De Decker, DB 2015, 1331, 1334 halten die fehlende Durchsetzungsmöglichkeit eher für ein theoretisches als ein praktisches Problem.

schlechterungsverbot maßgeblichen Quote ankommt und wie die maßgeblichen Zahl der Mitarbeitenden zu ermitteln sind. Die Befragungen der Evaluation haben ergeben, dass das Verschlechterungsverbot von einer Vielzahl von Unternehmen als Herausforderung und Hemmfaktor in der Umsetzung des Gesetzes wahrgenommen wird. Den Angaben gemäß ist dies überwiegend auf Unklarheiten der gesetzlichen Regelung zurückzuführen.

Aus der Gesetzesbegründung wird abgeleitet, dass es für die Feststellung der Quote auf den Zeitpunkt der Festlegung der neuen Zielgröße ankommen muss,³⁶⁸ da die Gesetzesbegründung auf den Status quo bei der Festlegung der Zielgröße abstellt.³⁶⁹ Gleiches folge aus dem Wortlaut des § 36 GmbHG, wo es in Satz 2 heißt: „Bei Festlegung [...]“.³⁷⁰ Nach anderer Ansicht soll auf den Durchschnitt im bilanzrechtlichen Berichtszeitraum abgestellt werden.³⁷¹ Andernfalls hänge zu viel von Zufälligkeiten an einem Stichtag ab. Für die Feststellung der Zahl der Mitarbeitenden wird z. T. empfohlen, auf die „in der Regel“ Beschäftigten abzustellen, so dass zufällige und vorübergehende Fluktuationen im Personalbestand außer Betracht bleiben.³⁷² Dafür spricht, dass die „in der Regel“ Beschäftigten u.a. auch bei den Mitbestimmungsgesetzen die maßgebliche Bezugsgröße sind. Aus Sicht der Verfasser spricht jedoch der Wortlaut der Norm insgesamt für eine stichtagsbezogene Betrachtung, wofür letztlich auch Vorteile im Hinblick auf die einfachere Bestimmbarkeit der Größe sprechen.

Wie mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verfahren ist, die eine Doppelfunktion ausüben, d.h. in zwei verschiedenen Führungsebenen tätig sind, ist bislang ungeklärt. Es wird vertreten, dass diese doppelt zählen. Eine einmalige Zählung dort, wo der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt, sei nicht überzeugend, da es allein auf die Ausübung einer Tätigkeit ankomme.³⁷³ Eine vergleichbare Problematik besteht bei in Teilzeit beschäftigten Personen. Das Gesetz spreche für eine personenbezogene Betrachtung, weshalb keine Zählung entsprechend der Arbeitszeit stattfinde, sondern die Person vollständig berücksichtigt werde.³⁷⁴ Die in der Rechtswissenschaft diskutierten Unsicherheiten in diesem Punkt wurden auch im Rahmen der Fallstudien von einigen Unternehmen angesprochen.

Offen ist, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derselben Gesellschaft an Standorten außerhalb Deutschlands in die Zielgrößenberechnung einzubeziehen sind. Die Literatur hält dies teilweise für möglich, aber nicht für zwingend. Das Unternehmen selbst könne dies bestimmen.³⁷⁵ Andere befürworten eine zwingende Einbeziehung der ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.³⁷⁶ Wegen der Risiken einer möglichen Diskriminierung, die bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit ausländischen Vertragsstatuten nach fremdem Recht zu entscheiden sind, wird schließlich eine rein nationale Anwendung empfohlen.³⁷⁷ Die qualitativen Interviews der Evaluation haben gezeigt, dass der (unterstellt) rein nationale Bezug der Zielgrößen von einigen international aufgestellten Unternehmen als Herausforderung oder jedenfalls als Mehraufwand hinsichtlich der Erhebung Anzahl

³⁶⁸ Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 12; Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1284; Stellungnahme DAV, S. 39f.; i.E. auch Praxisleitfaden des BMFSFJ, S. 9, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (04.05.2020).

³⁶⁹ BT-Drs. 18/3784, S. 119.

³⁷⁰ Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 12.

³⁷¹ Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 623.

³⁷² Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 12; Stellungnahme DAV, S. 39f.

³⁷³ Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1284.

³⁷⁴ Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 623f.; Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1284.

³⁷⁵ Spindler in: MüKo-GmbHG, § 52 Rn. 104c; Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1284; Herb, DB 2015, 964, 969; Göpfert/Rottmeier, ZIP 2015, 670, 672, mit der Empfehlung die Zielgrößen national und weltweit gesondert auszuweisen.

³⁷⁶ Teichmann/Rüb, BB 1015, 898, 902; Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 624; Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 458; Koch in: Hüffer/Koch, AktG, § 76 Rn. 68; Weller/Benz, AG 2015, 467, 470 f.; wohl auch Giedinghagen in: Michalski, GmbHG, § 36 Rn. 5.

³⁷⁷ Thüsing/Fütterer, NZG 2015, 778, 781f.; Hohenstatt/Willemsen/Naber, ZIP 2014, 2220, 2225.

von nur inländischen Mitarbeitenden unter Einbeziehung des Geschlechts wahrgenommen wird. Die Top-Management-Befragung ergab Hinweise darauf, dass die Unternehmen durch höhere Frauenanteile in Führungspositionen in den USA, Osteuropa oder Frankreich in einer Gesamtbetrachtung besser aufgestellt sind, als nur auf Deutschland bezogen. Unterstellt, dass der Gesetzgeber gerade die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in Deutschland und nicht (auch) international fördern will, kann dies aber kein Argument für eine internationale Betrachtung sein.³⁷⁸ Denn eine internationale Betrachtung könnte dazu führen, dass Unternehmen sich auf höhere Frauenanteile im Ausland zurückziehen und kein Anreiz zur Erhöhung des Frauenanteils gerade in Deutschland mehr besteht.

Ob nach Erreichen einer Quote von 30 Prozent das Verschlechterungsverbot anwendbar ist, ist in der Literatur umstritten. Eine Ansicht nimmt das Gesetz beim Wort,³⁷⁹ so dass das Verschlechterungsgebot nicht mehr anwendbar sei, sobald aktuell eine Quote von über 30 Prozent besteht. Es könne deshalb bei Überschreitung von 30 Prozent auch eine Festsetzung unter 30 Prozent, sogar in Höhe von 0 Prozent erfolgen.³⁸⁰ Andere sehen es nur als zulässig an, dass eine Quote über 30 Prozent frei vereinbart werden kann, darunter gelte wieder das Verschlechterungsgebot.³⁸¹ Dagegen wird eingewandt, dass dies in gewissem Umfang dazu führe, dass die Zielgröße bei einem einmaligen Überschreiten der 30 Prozent zu einer starren Quote würde.³⁸² Eine Absenkung der Zielgröße unter 30 Prozent sei aber wieder möglich, wenn der tatsächlich erreichte Frauenanteil – aus welchen Gründen auch immer – wieder weniger als 30 Prozent beträgt.³⁸³ Sofern entgegen des aktuellen Wortlauts der Normen eine Zielgröße von weniger als 30 Prozent nach Erreichen eines tatsächlichen Frauenanteils von mindestens 30 Prozent nicht mehr zulässig sein soll, sollte eine gesetzliche Klarstellung mehr Rechtssicherheit schaffen.

Befürchtet wird, dass das Verschlechterungsverbot negative Auswirkungen auf die Entsendung von Frauen ins Ausland zu konzernangehörigen Unternehmen haben könnte. Denn durch die gesellschaftsbezogene Sichtweise in Verbindung mit dem Verschlechterungsverbot könne es dazu kommen, dass durch die Entsendung der Status quo unterschritten würde. Es wurde in der Rechtsliteratur bei Einführung des Gesetzes befürchtet, dass dies die Bereitschaft von Unternehmen zur Entsendung von Frauen in Zukunft mindern könnte.³⁸⁴ Diese Befürchtung wurde durch Aussagen in den qualitativen Befragungen von Unternehmen bestätigt: Es bestünden durch die (unterstellte) rein inlands- und gesellschaftsbezogene Messung der Zielerreichung Hemmnisse, Frauen international zu befördern. Dieser Fehlanreiz könnte dadurch behoben werden, dass man Unternehmen, ggf. optional, eine Zielgrößenfestlegung mit internationalem Geltungsbereich ermöglicht. Allerdings nähme man damit in Kauf, dass die Wirkung des Gesetzes nicht mehr auf Deutschland fokussiert wäre. Im Rahmen der nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 HGB abzugebenden Begründung für ein Verfehlen der selbstgesetzten Zielgröße haben die Unternehmen bereits die Möglichkeit, auf Umstände wie die Entsendung/Beförderung von Frauen ins Ausland hinzuweisen, so dass die Zielgrößenunterschreitung nicht

³⁷⁸ Vgl. auch Hohenstatt/Willemsen/Naber, ZIP 2014, 2220, 2225.

³⁷⁹ Vgl. den Wortlaut bei § 52 Abs. 2 S. 3 GmbHG: „Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten“.

³⁸⁰ Fleischer in: Spindler/Stilz, AktG, § 76 Rn. 146; Spindler in: MüKo-AktG, AktG, § 76 Rn. 152; Stüber, BB 2015, 2243, 2245; Wasmann/Rothenburg, DB 2015, 291, 295; Praxisleitfaden des BMFSFJ, S. 8 und 9, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (04.05.2020); zweifelnd Buck-Heeb in: Gehrlein/Born/Simon, GmbHG, § 36 Rn. 15.

³⁸¹ BT-Drs. 18/3784, S. 123; Hambloch-Gesinn/Gesinn in: Hölters, AktG § 111 Rn. 83b; Spindler in: MüKo-GmbHG, § 52 Rn. 104d; Altmeyen in: Roth/Altmeyen, GmbHG, § 36 GmbHG Rn. 8; Giedinghagen in: Michalski, GmbHG, § 36 Rn. 12.

³⁸² Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 624. Wobei zu beachten ist, dass – anders als bei der starren Quote – mit Ausnahme einer Berichtspflicht zu den Gründen der Unterschreitung keine Sanktion für die Nichterreichung der gesetzten Zielgröße besteht.

³⁸³ Vgl. Giedinghagen in: Michalski, GmbHG, § 36 Rn. 12.

³⁸⁴ Stüber, BB 2015, 2243, 2245, 2248.

unkommentiert stehen bleiben muss. Die Problematik der Einbettung von Unternehmen in internationale Konzernstrukturen wurde bereits im Gesetzgebungsverfahren thematisiert und der Gesetzgeber ist im Ergebnis zu der Entscheidung gelangt, von einer konzernweiten Fassung der „Führungsebenen“ unter Einbeziehung von Führungskräften im In- und Ausland abzusehen, da dadurch die Zielgrößen zu intransparent und vage geworden wären.³⁸⁵

Höhe der Zielgröße

Die Befragungsergebnisse der Evaluation sowie bereits vorliegende Daten zeigen, dass ein großer Anteil der betroffenen Unternehmen von der Zielgröße Null Gebrauch macht, insbesondere für die Ebene des Vorstands. Unter anderem die Top-Management-Befragung zeigt, dass die Gründe für diese scheinbar wenig ambitionierte Zielgröße oft pragmatischer Natur sind, wie z. B. laufende Vorstandsverträge oder eine als optimal empfundene fachliche Zusammensetzung des derzeitigen rein männlich besetzten Vorstands. Dennoch zeigte die tiefergehende Betrachtung hinsichtlich eines Vergleiches der ersten und zweiten festgelegter Zielgröße der Unternehmen jedoch, dass diese häufig auch bei auslaufenden Verträgen oder Neubesetzungen an der Zielgröße „Null“ festhalten. Mit dem Wortlaut des Gesetzes ist es vereinbar, dass eine Zielgröße von 0 Prozent festgelegt wird.³⁸⁶ Der Praxisleitfaden bezeichnet dies in einigen Fällen als nachvollziehbar, aber zugleich als unerwünscht.³⁸⁷ Das andere Extrem, eine Zielgröße von 100 Prozent, wird in der Literatur hingegen für problematisch erachtet.³⁸⁸ Denn dadurch schließe die Gesellschaft die Besetzung mit einem Mann für sich von vornherein aus.³⁸⁹

Im Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2018 haben sich die Regierungsparteien bereits auf einen Ansatz geeinigt, um die Setzung der Zielgröße Null einzuschränken. Danach müsste eine Zielgröße Null künftig ausdrücklich begründet werden. Diese Lösung stellt im Ergebnis eine Kompromisslösung dar, da sie die grundsätzliche Zulässigkeit einer Zielgröße Null unberührt lässt, vor dem Hintergrund, dass dies in bestimmten Fällen gerechtfertigt bzw. sogar unausweichlich sein kann.

Umstritten ist, ob die Angabe eines Zielkorridors mit dem Begriff der „Zielgröße“ vereinbar ist.³⁹⁰ Ist bereits eine Zielgröße von 50 Prozent erreicht, ist fraglich, ob weiterhin eine Zielgröße bestimmt werden muss. Es wird vertreten, dass eine solche Pflicht durch eine teleologische Reduktion ab 50 Prozent entfallen solle.³⁹¹ Ob diese Fragen der Klarstellung durch den Gesetzgeber bedürfen ist jedoch

³⁸⁵ BT-Drs. 18/4227, S. 22.

³⁸⁶ BT-Drs. 18/3784, S. 123; zustimmend: Herb, DB 2015, 964, 969; Fromholz/Simons, AG 2015, 457, 460; Wasmann/Rothenburg, DB 2015, 291, 295 f.; Drygala in: Schmidt, K./Lutter, AktG, § 111 AktG Rn. 67d; Rubner/Leuring, NJW-Spezial 2015, 207, 208; a.A.: Hambloch-Gesinn/Gesinn in: Hölters, AktG § 111 Rn. 83b: nur in Extremfällen; Weller/Benz, AG 2015, 467, 471; Spindler in: MüKo-GmbHG, GmbHG, § 52 Rn. 104b: für Ausnahmefälle. Zweifel an der Zulässigkeit der Zielgröße „Null“ bei Giedinghagen in: Michalski, GmbHG, § 36 Rn. 13.

³⁸⁷ Praxisleitfaden des BMFSFJ, S. 8, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (04.05.2020).

³⁸⁸ Wasmann/Rothenburg, DB 2015, 291, 295 f.; Schnorbus in: Rowedder/Schmidt-Leithoff, GmbHG, § 52 Rn. 90b. Kann aber laut Gesetzesbegründung zulässig sein, BT-Drs. 18/3784, S. 123.

³⁸⁹ Wasmann/Rothenburg, DB 2015, 291, 295; Schnorbus in: Rowedder/Schmidt-Leithoff, GmbHG, § 52 Rn. 90b. Dem ist entgegenzuhalten, dass Konstellationen denkbar sind, in denen bei aktueller Besetzung eines Gremiums/einer Führungsebene mit 100% Frauen innerhalb der Umsetzungsfrist keine personelle Veränderung erwartet wird. Ist dann wider Erwarten doch ein Posten zu besetzen, hindert die Zielgröße 100% das Unternehmen nicht daran, die Position mit einem Mann zu besetzen.

³⁹⁰ Ablehnend: Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 36 Rn. 15; befürwortend: Herb, DB 2015, 964, 970, die Untergrenze stelle die für das Verschlechterungsverbot und Zielerreichung maßgebliche Größe dar; ebenso Junker/Schmidt-Pfitzner, NZG 2015, 929, 936.

³⁹¹ Drygala, NZG 2015, 1129, 1133; zustimmend: Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, § 52 GmbHG Rn. 336.

aus Sicht der Verfasser zweifelhaft, da sich hierfür in der Praxis leicht Lösungen finden dürften, bei denen die Unternehmen kein Sanktionsrisiko eingehen.³⁹²

Zielgrößen in der monistischen SE

Ein weiteres Problem besteht bezüglich der Festlegung von Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Verwaltungsrates. Der Gesetzgeber geht davon aus, dass die Regelung des § 22 Abs. 6 SEAG auf § 76 Abs. 4 AktG verweise, so dass in der monistisch strukturierten SE Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Verwaltungsrates erforderlich seien.³⁹³ Dem steht nach z. T. vertretener Auffassung aber die Regelung des § 20 SEAG unauflösbar entgegen, nach der die Vorschriften der §§ 76 bis 116 AktG vorbehaltlich eines gesonderten Anwendungsbefehls keine Anwendung finden. Eine Auflösung sei systematisch überzeugend nur dadurch möglich, dass die §§ 76ff. AktG auf das monistische System keine Anwendung finden.³⁹⁴ Nach anderer Auffassung handelt es sich hier um eine planwidrige Regelungslücke des SEAG, die durch entsprechende Anwendung der §§ 76 Abs. 4, 111 Abs. 5 AktG geschlossen werden könne. Danach würde die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen auch in der monistisch strukturierten SE gelten.³⁹⁵ Insofern würde eine gesetzliche Klarstellung Rechtssicherheit schaffen.

Speziell bei der Anwendung der Zielgrößen in der monistisch strukturieren SE wird zudem diskutiert, ob – die Geltung der Zielgrößen unterstellt – die beiden Führungsebenen unterhalb des Verwaltungsrats gemeint sind³⁹⁶ oder aber die beiden Ebenen unterhalb der geschäftsführenden Direktoren³⁹⁷. Auch insoweit könnte eine gesetzliche Klarstellung zu mehr Rechtssicherheit führen. In welche Richtung die Frage zu lösen ist, hängt auch davon ab, ob der Gesetzgeber der Forderung nachkommt, den Anwendungsbereich der festen Quote auf die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrates zu beschränken.

Berichtspflicht gemäß § 289f HGB

Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen, die unter das Gesetz fallen, benennt Unsicherheiten bezüglich der Berichtspflichten und möglicher Rechtsfolgen als Herausforderung bei der Umsetzung des Gesetzes. Tatsächlich sind in der rechtswissenschaftlichen Diskussion einzelne Aspekte der Berichtspflichten im Zusammenhang mit den Zielgrößen für den Frauenanteil umstritten:

³⁹² Insbesondere Setzung der einer gesetzeskonformen Zielgröße als Untergrenze und zusätzliche Formulierung eines höheren Ziels und – bei Überschreiten des 50-Prozent-Anteils – setzen einer Zielgröße in Höhe von 50 Prozent oder des Status quo.

³⁹³ BT-Drs. 18/4227, S. 23.

³⁹⁴ Teichmann/Rüb, BB 2015, 898, 905 f. Der Intention des Gesetzgebers könne allenfalls entsprochen werden, wenn § 22 Abs. 6 SEAG so verstanden wird, dass die Vorschrift generell als Auffangnorm für Fälle diene, an die bei der Ausgestaltung des monistischen Systems nicht gedacht wurde. Systematisch überzeuge dies allerdings nicht; Teichmann in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, Anh. Art. 43 SE-VO (§ 24 SEAG) Rn. 7. Vereinzelt wird auch vertreten, dass in der monistischen SE zwar Zielgrößen für die Führungsebenen zu setzen seien, nicht aber für den Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren, Franzmann in: VGR, Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2015, Praxisfragen der Frauenquote, IV. Festlegung von Zielgrößen.

³⁹⁵ Verse in: Habersack/Drinhausen, SE-Recht, § 24 SEAG Rn. 10; i. E. auch Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 459; Drygala in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar, Art. 40 SE-VO Rn. 17; Grobe, AG 2015, 289, 299.

³⁹⁶ So Verse in: Habersack/Drinhausen, SE-Recht, § 24 SEAG Rn. 12; Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 459. Die geschäftsführenden Direktoren sollen dabei die erste Führungsebene unterhalb des Verwaltungsrates im Sinne des Gesetzes bilden.

³⁹⁷ So Teichmann/Rüb, BB 2015, 898, 906; wohl auch Franzmann in: VGR, Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2015, Praxisfragen der Frauenquote, IV. Festlegung von Zielgrößen.

Findet § 289f HGB Anwendung, ist nach den Prüfhinweisen des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. bei einer fehlenden Angabe zu den Zielgrößen der Bestätigungsvermerk einzuschränken.³⁹⁸ Die Abschlussprüfung beschränke sich dabei auf die Feststellung, ob der erforderliche Zielgrößenbericht überhaupt erstattet worden ist und die vorgegebenen Pflichtbestandteile enthält.³⁹⁹ Insbesondere soll auch dann keine Einschränkung des Bestätigungsvermerks, sondern nur ein Hinweis im Prüfbericht geboten sein, wenn die Gesellschaft durch unterlassene Zielgrößenfestlegung gegen das Gesetz verstößt, hierüber aber in Form einer „Negativerklärung“ berichtet.⁴⁰⁰ Zu letzterem Punkt wird z. T. gefordert, dass auch eine solche Erklärung die Einschränkung des Prüfvermerks zur Folge haben müsse.⁴⁰¹ Sofern man den Unternehmen die damit einhergehenden weitreichenden Folgen auferlegen will, müsste auch die nach § 317 Abs. 2 S. 6 HGB ausdrücklich auf das bloße Vorhandensein von Angaben nach § 289f Abs. 2 HGB begrenzte Prüfungspflicht erweitert werden.

Ist eine Tochtergesellschaft gemäß § 264 Abs. 3 HGB von der Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts befreit, so ist umstritten, ob diese Gesellschaft gemäß § 289f Abs. 4 S. 2 HGB eine Erklärung zu den Zielgrößen auf ihrer Internetseite veröffentlichen muss. Dagegen wird eingewendet, dass bereits keine Berichtspflicht für gemäß § 264 Abs. 3 HGB befreite Tochtergesellschaften besteht. Denn über § 264 Abs. 3 HGB werde die Anwendung des § 289f HGB und damit auch des § 289f Abs. 4 Satz 2 HGB ausgeschlossen.⁴⁰² Sofern Unternehmen, die unter § 264 Abs. 3 HGB fallen, entsprechend dieser Auffassung keinen Bericht auf ihrer Internetseite veröffentlichen, hat dies auch Rückwirkungen auf die Effektivität des Gesetzesmonitorings, wobei bereits die in § 289f Abs. 4 Satz 2 i. V. m. Abs. 1 Satz 2 HGB vorgesehene Möglichkeit der Veröffentlichung auf der Internetseite im Vergleich zur Veröffentlichung im Bundesanzeiger die Auswertung erschwert. Empfohlen wird – angesichts des klaren Wortlauts des § 264 Abs. 3 HGB zu Recht – eine Klarstellung durch den Gesetzgeber⁴⁰³, wobei das Interesse eines wirksamen Monitorings für eine Klarstellung in die Richtung spräche, dass eine eigene Erklärung der Tochtergesellschaft nach § 289f Abs. 4 S. 2 HGB zu veröffentlichen ist.

Rolle der Arbeitnehmervertretungen

Die quantitativen und qualitativen Befragungen der Arbeitnehmervertretungen zeigten, dass diese nur selten in die Zielgrößenfestlegung eingebunden werden. Die Betriebsratsmitglieder gaben überwiegend an, mit den Regelungen des FüPoG eher weniger oder nicht vertraut zu sein, obwohl circa drei Viertel der Betriebsratsmitglieder angeben, der Gleichstellung in ihrer Arbeit eine sehr hohe oder eher hohe Relevanz beizumessen und 64 Prozent das Gesetz zur Frauenquote als sehr oder eher relevant für den Betriebsrat einschätzten. Dazu steht es in gewissem Widerspruch, dass fast 80 Prozent der befragten Betriebsratsmitglieder angaben, dass das Gesetz im Betriebsrat nur in Kürze oder gar nicht diskutiert wurde. Mehr als die Hälfte der befragten Betriebsratsmitglieder in Unternehmen, die sich eine Zielgröße gesetzt haben, gaben zudem an, dass sie nicht genau sagen können, ob es in ihrem Unternehmen überhaupt einen festgelegten Prozess zur Zielgrößenfestlegung gibt und nur 13 Prozent der befragten Betriebsratsmitglieder in Unternehmen, die der Zielgröße unterfallen, geben an, im Betriebsrat an der Bestimmung der Zielgrößen für die Führungsebenen beteiligt zu sein. Als Grund für die fehlende Einbindung des Betriebsrats wurde häufig angegeben, dass dies auf die

³⁹⁸ IDW Prüfungshinweis PH 9.350.1 IDW, Rn. 6, ersetzt das Positionspapier Frauenquote, Stand 28.09.2016; Vgl. auch Schüppen/Walz, WPg 2015, 1155, 1160; a. A. Seidler, BB 2016, 939, 941, der meint, dass lediglich ein Hinweis nach § 321 Abs. 1 S. 3 HGB erforderlich sei.

³⁹⁹ Hommelhoff in: Lutter/Hommelhoff, GmbHG, § 36 Rn. 19; Altmeppen in: Roth/Altmeppen, GmbHG, § 36 GmbHG Rn. 18.

⁴⁰⁰ Schüppen/Walz, WPg 2015, 1155, 1158; wohl auch IDW Prüfungshinweis PH 9.350.1 IDW, Rn. 9f.

⁴⁰¹ Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 11.

⁴⁰² Grottel in: Beck'scher Bilanz-Kommentar, § 289f HGB Rn. 21; Röhm-Kottmann/Gundel, WPg 2015, 1110, 1113 f.; Hargarten/Seidler, BB 2016, 2795, 2797f.; Junker/Schmidt-Pfützner, NZG 2015, 929, 937; a.A. Fromholzer/Simons, AG 2015, 457, 464.

⁴⁰³ Weckes, Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03.2019, S. 11.

fehlende Tarifbindung der höheren Führungspositionen zurückzuführen sei. Gemeint ist damit möglicherweise, dass der Betriebsrat, in dessen Zuständigkeitsbereich die Angelegenheiten aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Betriebs – ungeachtet der Tarifbindung – mit Ausnahme der leitenden Angestellten i. S. d. § 5 Abs. 3 BetrVG fallen, sich für die Angelegenheiten der höheren Führungspositionen selbst weniger zuständig fühlt und von diesen Beschäftigten auch in der Regel nicht um Unterstützung gebeten wird.

Unterrichtungs- und Beratungsanspruch zur Festlegung von Zielgrößen

Soweit auf einer der betroffenen Führungsebenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt werden, wird diskutiert, dass die Festlegung von Zielgrößen einen Unterrichts- und Beratungsanspruch gemäß § 92 Abs. 3 BetrVG (Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern) auslösen könnte. Nach überwiegend vertretener Ansicht bezieht sich dieses Beteiligungsrecht bereits auf die Festlegung der Zielgröße.⁴⁰⁴ Eine andere Auffassung erkennt ein Beteiligungsrecht nur für die konkrete Umsetzung der Zielgrößen an.⁴⁰⁵ Denn die Festlegung der Zielgröße stelle zunächst einen bloßen Planungsvorgang dar, nicht jedoch bereits eine konkrete Maßnahme zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern i.S.d. § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG.⁴⁰⁶ Aufgrund rechtlicher Unsicherheiten wird aber teilweise auch von Vertretern dieser Ansicht empfohlen, den Betriebsrat vor Festlegung der Zielgrößen zu unterrichten.⁴⁰⁷ Festzuhalten ist zudem, dass der Betriebsrat gem. § 92 Abs. 3 i.V.m. Abs. 2 BetrVG auch ein Vorschlagsrecht hinsichtlich Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung hat.

Zielgrößen als Auswahlrichtlinien

Umstritten ist, ob hinsichtlich der Zielgrößen ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 95 Abs. 1 BetrVG besteht. Die Festlegung von Zielgrößen stellt nach einer Ansicht zugleich eine Einstellungs- und Beförderungsentscheidung und damit Auswahlrichtlinien i.S.d. § 95 Abs. 1 BetrVG dar.⁴⁰⁸ Dem wird entgegengehalten, dass es sich bei der Zielgrößenbestimmung nur um einen Planungsvorgang handle. Dieser Vorgang stelle keine Aufstellung von Kriterien bei einer konkreten personellen Maßnahme dar.⁴⁰⁹ Für diese Ansicht wird auch angeführt, dass die Pflicht zur Zielgrößenfestlegung nach dem Referentenentwurf gerade nicht zwischen leitenden Angestellten und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern differenziere, während eine Auswahlrichtlinie nur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten würde.⁴¹⁰

Selbst wenn also nach vorherrschender Meinung die Zielgrößenfestlegung noch keine mitbestimmungspflichtige Auswahlrichtlinie darstellt, hätte der Betriebsrat aber die Möglichkeit, im Rahmen seines Mitbestimmungsrechts bezüglich Auswahlrichtlinien Gleichstellung zu fördern, z.B. durch ein

⁴⁰⁴ Löwisch, BB 2015, 1909, 1910; Fleischer in: MüKo-GmbHG, § 36 Rn. 6; Seibt in: Schmidt, K./Lutter, AktG, § 76 AktG Rn. 47; ders. in: Habersack/Drinhausen, SE-Recht, SE-VO Art. 39 Rn. 5b; Koch in: Hüffer/Koch AktG, § 76 Rn. 70; Spindler in: MüKo-AktG, § 76 Rn. 154; Zimmer in: Däubler/Bertzsch, AGG, § 5 Rn. 39; Ottmann, ArbRAktuell 2018, 493, 494; Preis/Greiner in: Preis/Greiner, Arbeitsrecht - Kollektivarbeitsrecht, § 151 Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten Rn. 2374; Raab in: GK-BetrVG, § 92 Rn. 42; Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 626 f.; Ohmann-Sauer/Langemann, NZA 2014, 1120, 1124.

⁴⁰⁵ Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1287f.; Weber in: Hölter AktG, § 76 AktG Rn. 84.

⁴⁰⁶ Weber in: Hölter AktG, § 76 AktG Rn. 84.

⁴⁰⁷ Weber in: Hölter AktG, § 76 AktG Rn. 84.

⁴⁰⁸ Rieble in: Bork/Schäfer, GmbHG, § 36 Rn. 16; Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 626; Wicke, GmbHG, § 36 Rn. 3.

⁴⁰⁹ Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1288 f.; Löwisch, BB 2015, 1909, 1910; Ohmann-Sauer/Langemann, NZA 2014, 1120, 1124; Raab in: GK-BetrVG, § 95 Rn. 41; Seibt, ZIP 2015, 1193, 1206 f.; Seibt in: Schmidt, K./Lutter, AktG, § 76 AktG Rn. 47; ders. in: Habersack/Drinhausen, SE-Recht, SE-VO Art. 39 Rn. 5b; Noack in: Baumbach/Hueck/Noack, GmbHG, § 36 Rn. 5.

⁴¹⁰ Ohmann-Sauer/Langemann, NZA 2014, 1120, 1124 f.

Hinwirken auf geschlechtsneutrale Auswahlkriterien. In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hat der Betriebsrat sogar ein Initiativrecht zur Aufstellung von Auswahlrichtlinien (§ 95 Abs. 2 BetrVG).

Allgemeine Pflicht des Betriebsrats

Aus den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats folgt gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG die Pflicht, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden. Dazu soll auch die Festlegung von Zielgrößen zählen.⁴¹¹ Gemäß § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, dass er über den Stand der Umsetzung informiert wird.⁴¹²

Die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats beinhalten es gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Mit dieser Aufgabe korrespondiert ein Unterrichtsanspruch nach § 80 Abs. 2 BetrVG. Die Vorschrift räumt dem Betriebsrat aber kein Mitbestimmungsrecht ein, insbesondere keines für die Erzwingung konkreter Verhaltensweisen des Arbeitgebenden Unternehmens.⁴¹³ Wie im Hinblick auf § 95 BetrVG wird auch hier vertreten, dass die Festlegung von Zielvorgaben noch keine konkrete Maßnahme zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern i. S. d. § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG sei, so dass auf dieser Ebene noch kein Beteiligungsrecht entstehe.⁴¹⁴ Die befragten Betriebsratsmitglieder bemängelten, dass ihnen eine Handhabe fehle, sich aktiv für das Thema einzusetzen.

Entwickelt das arbeitgebende Unternehmen hingegen konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Zielgröße, kann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bestehen. So ist z.B. bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen der Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG zu beteiligen.⁴¹⁵ Über sein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) kann er zudem auf eine geschlechtsneutrale Vergütung hinwirken. Es bestehen mithin bereits nach geltender Rechtslage Rechte des Betriebsrats, mit denen er die Gleichstellung von Frauen und Männern fördern könnte, die aber in der Praxis – jedenfalls zum Teil – nicht im Hinblick auf dieses Ziel geltend gemacht werden.

Bericht im Rahmen der Betriebsversammlung

Des Weiteren sieht § 43 Abs. 2 S. 3 BetrVG vor, dass das arbeitgebende Unternehmen mindestens einmal in jedem Kalenderjahr im Rahmen der vom Betriebsrat einzuberufenden Betriebsversammlung über das Personal- und Sozialwesen einschließlich des Stands der Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb zu berichten hat. Der Gesetzgeber verfolgt mit der Regelung das Ziel, das arbeitgebende Unternehmen zu einer Bestandsaufnahme zu veranlassen, die Gleichstellungsproblematik zu thematisieren und zugleich die Basis für eine Auseinandersetzung mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu schaffen.⁴¹⁶ Gegenstand des Berichts sollte nach naheliegender und in der Literatur vertretener Ansicht auch die Umsetzung des FüPoG im Unternehmen sein.⁴¹⁷ Dennoch gibt nur ein geringer Anteil der befragten Beschäftigten an, vom eigenen Unternehmen Informationen

⁴¹¹ Arnold in: MÜHdbArbR, § 313 Rn. 6; Löwisch, BB 2015, 1909, 1910; Röder/Arnold, NZA 2015, 1281, 1288.

⁴¹² Löwisch, BB 2015, 1909, 1910.

⁴¹³ Weber in: GK-BetrVG § 80 Rn. 37; Buschmann in DKKW § 80 Rn. 39; Werner in: BeckOK-ArbR, § 80 BetrVG Rn. 27. Einen Unterlassungsanspruch hat der Betriebsrat erst bei einer Diskriminierung über § 17 AGG mit dem Verweis auf § 23 Abs. 3 BetrVG, vgl. Weber in: GK-BetrVG, § 80 Rn. 32.

⁴¹⁴ Weber in: Hölters, AktG, § 76 Rn. 84.

⁴¹⁵ Raab in: GK-BetrVG § 92 Rn. 41.

⁴¹⁶ BT-Drs. 14/5741, S. 41ff.

⁴¹⁷ Berg in: DKKW, § 43 Rn. 28a.

über das Quotengesetz erhalten zu haben. Um eine verstärkte Einbeziehung und Auseinandersetzung der Arbeitnehmerschaft mit Maßnahmen zur Zielgrößenumsetzung zu erreichen, käme insoweit in Betracht, eine ausdrückliche gesetzliche Regelung einzuführen,⁴¹⁸ wobei eine solche Regelung eher deklaratorischen Charakters wäre, oder aber zumindest durch Aufklärungsarbeit auf die schon bestehende Berichtspflicht im Rahmen der Betriebsversammlung hinzuweisen. Die Befragungsergebnisse der Beschäftigten zeigten, dass viele Beschäftigte (41 Prozent der Befragten in der Privatwirtschaft) gar nicht wissen, ob ihr Unternehmen unter die Vorgaben des FÜPoG für die Privatwirtschaft fällt. Dem könnte so jedenfalls in Betrieben, in denen ein Betriebsrat besteht, ein Stück weit entgegengewirkt werden.

Leitende Angestellte und Sprecherausschuss

Soweit auf einer Führungsebene ausschließlich leitende Angestellte i. S. d. § 5 Abs. 3 BetrVG von Zielgrößen betroffen sind, ist eine Beteiligung des Betriebsrats bei der Festlegung der Zielgröße ausgeschlossen.⁴¹⁹ Soll eine konkrete Maßnahme vorgenommen werden, ist gemäß § 105 BetrVG die personelle Veränderung dem Betriebsrat und gemäß § 31 Abs. 1 SprAuG dem Sprecherausschuss mitzuteilen.

Eine Beteiligung des Sprecherausschusses wird – sofern auf einer betroffenen Führungsebene leitende Angestellte i. S. d. § 5 Abs. 3 BetrVG betroffen sind – schon bei der Festlegung von Zielgrößen für erforderlich gehalten. Nach § 25 Abs. 1 S. 1 SprAuG müssen Vorstände und Geschäftsführungen bestehende Sprecherausschüsse über die geplante Festlegung von Zielgrößen inhaltlich informieren.⁴²⁰ Noch weitgehender soll nach z. T. vertretener Ansicht aus § 25 Abs. 2 SprAuG ein Beratungsrecht für die Personalplanung und damit für die Festlegung der Zielgrößen folgen. Es wird insoweit argumentiert, dass eine „rechtzeitig[e]“ Unterrichtung nur dann Sinn mache, wenn dem Sprecherausschuss die Möglichkeit gegeben sei, eigene Vorstellungen zu der betreffenden Maßnahme des arbeitgebenden Unternehmens, hier also den Zielgrößen, zum Ausdruck zu bringen.⁴²¹ Andere sehen in § 25 Abs. 2 SprAuG aber auch lediglich ein Unterrichtungs- und kein Erörterungsrecht des Sprecherausschusses.⁴²²

⁴¹⁸ Eine vergleichbare Regelung findet sich etwa in § 20 Abs. 2 S. 2 EntgTranspG, der den Arbeitgeber zum Bericht über die Ergebnisse betrieblicher Prüfverfahren im Sinne der §§ 17f. EntgTranspG im Rahmen des Berichts nach § 43 Abs. 2 BetrVG verpflichtet.

⁴¹⁹ Vgl. auch Noack in: Baumbach/Hueck/Noack, GmbHG, § 36 Rn. 5; Müller-Bonanni/Forst, GmbHR 2015, 621, 626f.

⁴²⁰ Fleischer in: MüKo-GmbHG, § 36 Rn. 6; Spindler in: MüKo-AktG, § 76 Rn. 154; Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 36 Rn. 5; Löwisch, BB 2015, 1909, 1911.

⁴²¹ Löwisch, BB 2015, 1909, 1911.

⁴²² Oetker in: ErfK, SprAuG § 25 Rn. 3; Francke in: MüHdbArbR, § 312 Rn. 49.

6. Das FÜPoG im öffentlichen Dienst

6.1. Ergebnisbericht: Evaluation der Novellierung des BGleIG

Fünf Jahre nach Inkrafttreten des novellierten BGleIG zieht die vorliegende Evaluation ein Resümee über die Zielerreichung, reflektiert Fortschritte, benennt bestehende Handlungsfelder und spricht Empfehlungen für eine nachhaltige und konsequente Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung aus. Die Evaluation des BGleIG fußt, wie im Kapitel 2.2 erläutert, auf umfangreichen qualitativen wie auch quantitativen Datenerhebungen. Der vorliegende Ergebnisbericht öffnet zunächst mit einer empirischen Auseinandersetzung mit der Bekanntheit des novellierten BGleIG im öffentlichen Dienst – aus Sicht der Beschäftigten, der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Personalverwaltungen.

6.1.1. Bekanntheit des Gesetzes

Ein Parameter zur Messung der Wirkungskraft des novellierten BGleIG ist die Bekanntheit des Gesetzes im Allgemeinen sowie im Spezifischen die Bekanntheit der Inhalte bei den mit der Umsetzung betrauten Akteurinnen und Akteuren.

Bei den Gleichstellungsbeauftragten, für die das Gesetz eine wesentliche Arbeitsgrundlage bildet, wurde eine Bekanntheit des novellierten BGleIG vorausgesetzt. Im Rahmen der Fallstudien bestätigte sich dieser Eindruck. Demnach sehen sich die befragten Gleichstellungsbeauftragten in den Dienststellen häufig als Expertinnen für das Gesetz, kennen dessen Inhalte und dessen Zielsetzung, wenngleich diese Rolle nicht in jedem Fall auch von Seiten der Dienststelle als solche anerkannt bzw. als solche in Anspruch genommen wird. Im Rahmen einer Bewertung zur Bekanntheit ist auch die Frage nach einer erfolgten Information zum Gesetz und zu dessen Inhalten interessant. Die Mehrheit der im Rahmen der Fallstudien befragten Gleichstellungsbeauftragten sagten, dass sie (vor dem Amtsantritt) eine allgemeine Information zum (novellierten) Gleichstellungsgesetz erhalten haben oder sich über vertiefende Schulungen zu einzelnen Inhalten des BGleIG, wie beispielsweise über die Auslegung und praktische Umsetzung einzelner Vorschriften, fortbilden. Interesse an einer weitergehenden inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem BGleIG besteht vor allem bei Regelungen, die in Verbindung mit den Rechten und Befugnissen der Gleichstellungsbeauftragten selbst stehen.

Den personalverwaltenden Stellen wurden im Rahmen der Fallstudieninterviews und in der Online-Befragung ebenfalls Fragen zur Bekanntheit des BGleIG – hier bezogen auf die Bekanntheit des Gesetzes unter den Beschäftigten in der eigenen Dienststelle – gestellt. Die Auswertung liefert interessante Erkenntnisse insbesondere in Gegenüberstellung zu den Aussagen der Mitarbeitenden selbst, die im Rahmen der Beschäftigtenbefragung nach deren Wissen von den Inhalten des novellierten Gesetzes sowie zu deren Bekanntheit befragt wurden. Die Auswertung der Antworten der Personalverwaltungen (vgl. Abbildung 63) ergibt, dass knapp 60 Prozent der Befragten annahmen, dass die Mehrzahl bzw. (fast) alle Beschäftigten das novellierte Gesetz kennen. Entsprechend gingen knapp 40 Prozent der Befragten davon aus, dass dies in ihrer Dienststelle mehrheitlich nicht der Fall sei.

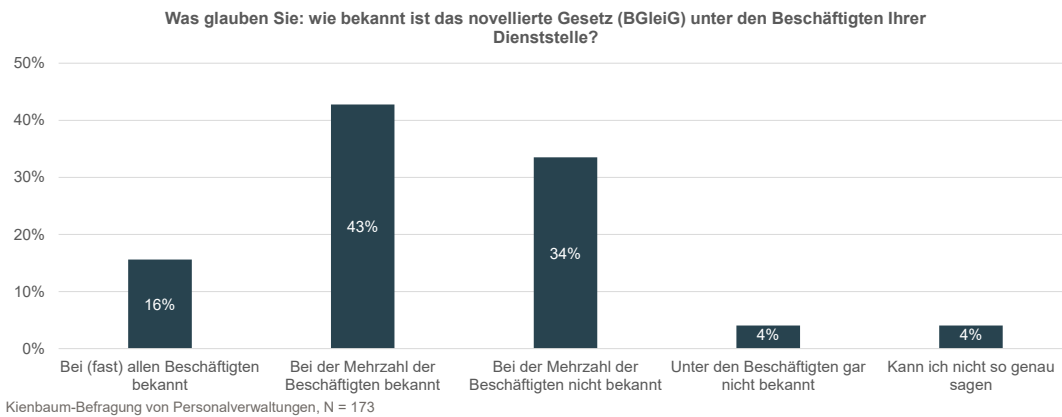


Abbildung 63: Bekanntheit des Bundesgleichstellungsgesetzes nach Einschätzung der Personalverwaltungen

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zur Bekanntheit des BGleIG unter den Mitarbeitenden weisen der Tendenz nach in eine ähnliche Richtung – knapp 75 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, dass sie schon einmal vom Bundesgleichstellungsgesetz gehört haben – 25 Prozent verneinen dies. Als Informationsquellen dienten den Beschäftigten besonders häufig die eigene Dienststelle (36 Prozent), die öffentlichen Medien (35 Prozent) oder auch die Gleichstellungsbeauftragten (33 Prozent), die zum Gesetz informier(t)en.

Knapp ein Drittel der Personalverwaltungen kann hingegen nicht (mehr) abschließend beurteilen, ob die Änderungen durch die Novellierung des BGleIG im Jahr 2015 proaktiv an die Beschäftigten in der jeweiligen Dienststelle kommuniziert wurden – in 25 Prozent der Dienststellen erfolgte keine derartige Kommunikation an die Beschäftigten. Die Personalverwaltungen (39 Prozent), die angaben, dass die Beschäftigten durch die Dienststelle über das novellierte BGleIG informiert wurden, nutzten hierfür verschiedene Formate und Kanäle (vgl. Abbildung 64). Besonders häufig erfolgte eine Kommunikation über das Intranet (75 Prozent), hausinterne Informationsveranstaltungen (28 Prozent) und Rundschreiben (22 Prozent) bzw. Newsletter (13 Prozent) zum Gesetz. Immerhin ein Fünftel der Personalverwaltungen gibt darüber hinaus an, dass weitere Formate wie beispielsweise Fortbildungsveranstaltungen oder der Gleichstellungsplan genutzt wurden oder dass sich Personen wie die Gleichstellungsbeauftragten und Vertrauensfrauen für die Kommunikation der Änderungen des BGleIG eingesetzt haben.

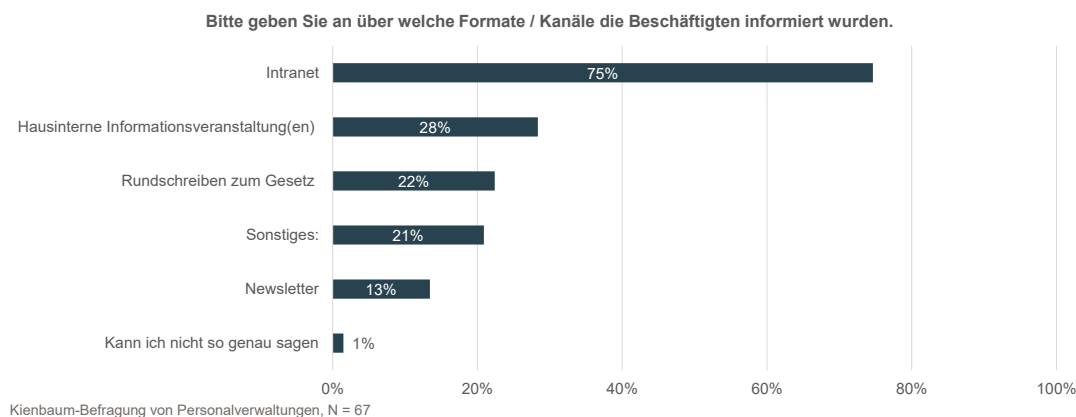


Abbildung 64: Formate im Fall einer Kommunikation der Änderungen des novellierten BGleIG durch die Personalverwaltungen

Wie Abbildung 65 entnommen werden kann, werden Informationen zu den Inhalten des Gesetzes auch von Seiten der Beschäftigten vermehrt eingefordert. Knapp ein Fünftel der befragten Personalverwaltungen gab an, dass sich seit der Novellierung des BGlG die Beschäftigten häufiger mit Fragen und Anliegen zum BGlG an die Personalverwaltung wenden. Zudem stellten die Personalverwaltungen fest, dass sich nach der Novellierung des BGlG die Nachfrage nach Maßnahmen und Angeboten zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit erhöht hat (51 Prozent).

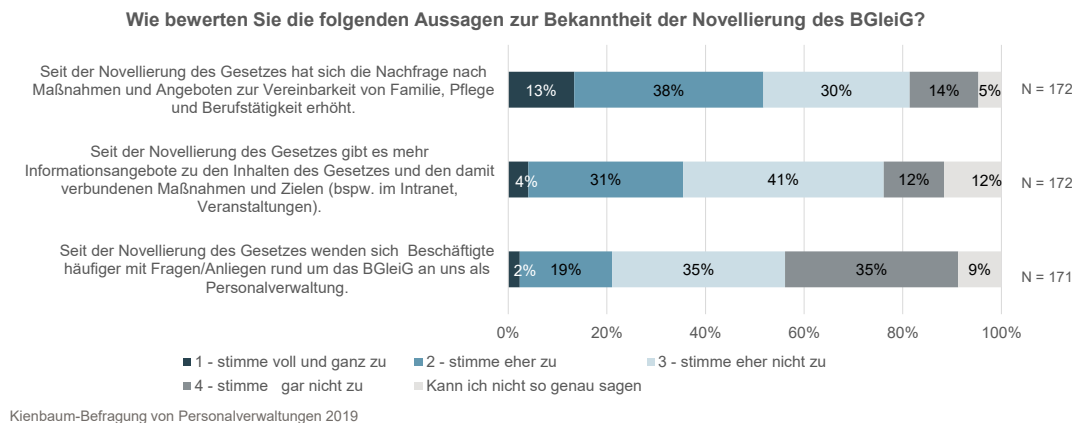


Abbildung 65: Veränderung in der Nachfrage nach Informationen und Maßnahmen, die in Verbindung mit dem novellierten BGlG stehen

Das wachsende Interesse seitens der Belegschaft konnte überwiegend auch in den Fallstudien bestätigt werden – jedoch wurden als Ursachen für diese Entwicklung insbesondere gesellschaftliche Faktoren benannt und weniger der unmittelbare Einfluss der Gesetzesnovellierung. Nach Einschätzung der im Rahmen der Fallstudien interviewten Dienststellen wurde durch die Novellierung des Bundesgleichstellungsgesetzes mehrheitlich keine grundsätzliche Bewusstseinsveränderung bei den mit der Umsetzung der Ziele des Gesetzes betrauten Akteurinnen und Akteuren sowie bei den Beschäftigten ausgelöst. Gleichzeitig können die Dienststellen aber feststellen, dass die Gleichstellungsthematik in den vergangenen Jahren fortwährend an Bedeutung gewonnen hat und weiterhin an Bedeutung gewinnt. Ursächlich dafür seien insbesondere allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen sowie der Einfluss des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels – weniger das Inkrafttreten der neuen Regelungen des BGlG.

6.1.2. Gleichstellungsplan

Entsprechend der im Gesetz vorgesehenen, weitreichenden Bedeutung des Gleichstellungsplans für die Organisation der Personalarbeit in den Dienststellen, wird dem Gleichstellungsplan im Folgenden ein eigenes Kapitel gewidmet. Vordergründig beantwortet das Kapitel Fragen zum Vorhandensein von Gleichstellungsplänen, zum Prozess der Ausarbeitung der Pläne, zu deren Inhalten und schließlich zu deren Anwendung in der Dienststelle.

6.1.2.1. Existenz, Anpassung und Erstellung

In Abschnitt 3 BGlG sind die gesetzlichen Regelungen zum Gleichstellungsplan festgehalten. Demnach ist der Gleichstellungsplan ein wesentliches Instrument der Personalplanung, insbesondere der Personalentwicklung. Die Umsetzung des Gleichstellungsplans ist eine besondere Verpflichtung der Personalverwaltung, der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben sowie der Dienststellenleitung (vgl. § 11 BGlG). Gem. § 12 Abs. 1 BGlG ist jede Dienststelle, unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten, dazu verpflichtet, für jeweils vier Jahre einen Gleichstellungsplan zu erstellen, der nach zwei Jahren den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden kann.

Existenz eines Gleichstellungsplans

Der gesetzlichen Verpflichtung, einen Gleichstellungsplan zu erstellen, sind die Dienststellen nach Angaben der befragten Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten mehrheitlich nachgekommen. Wie der Abbildung 66 entnommen werden kann, gaben 90 Prozent der Personalverwaltungen an, dass zum Zeitpunkt der Befragung in ihrer Dienststelle ein Gleichstellungsplan vorhanden war, wenngleich immerhin knapp jede sechste Gleichstellungsbeauftragte (17 Prozent) das Vorhandensein eines Gleichstellungsplans in der eigenen Dienststelle verneint.

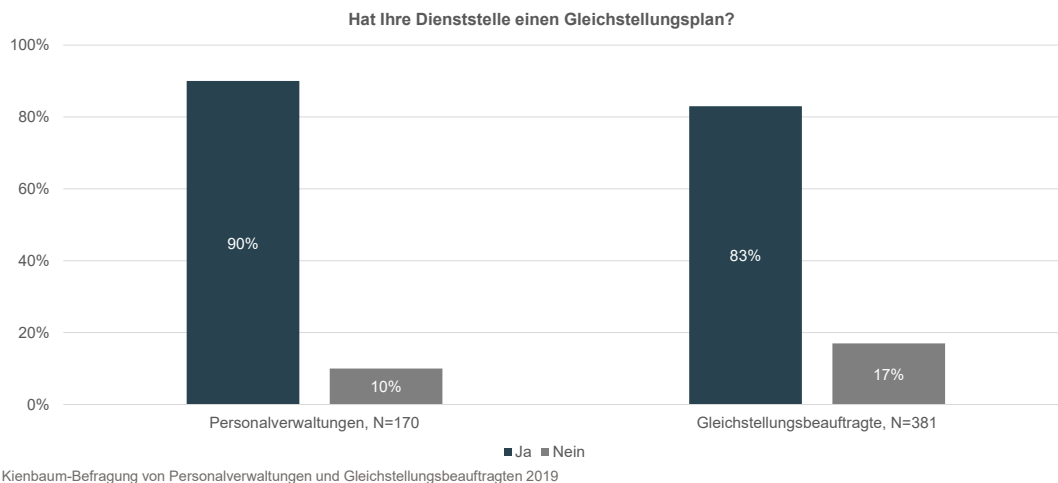


Abbildung 66: Vorhandensein eines Gleichstellungsplans in der Dienststelle

Das Fehlen eines Gleichstellungsplans in der Dienststelle wird von den Befragten unterschiedlich begründet. Sowohl die Gleichstellungsbeauftragten als auch die Personalverwaltungen verwiesen häufig auf Personalmangel oder Umstrukturierungen innerhalb der jeweiligen Dienststelle, die es erschweren den Plan fristgerecht zu erstellen. In diesem Zusammenhang wurde auch wiederholt auf den großen organisatorischen, prozessualen und inhaltlichen Aufwand verwiesen, den die Ausarbeitung des Gleichstellungsplans in der Dienststelle für die beteiligten Stellen auslöst. Je differenzierter die Inhalte – insbesondere die Statistiken wie auch die Ableitung von Zielvorgaben – ausgestaltet sind, desto langwieriger der ohnehin überwiegend mehrere Monate andauernde Erarbeitungs- und Abstimmungsprozess.

In den Fallstudieninterviews konnte nachvollzogen werden, dass das Fehlen eines Gleichstellungsplans nicht zwingend auf eine mangelnde Auseinandersetzung bzw. fehlende Priorisierung der Vorgabe zurückzuführen ist. Vielmehr stimmten in einigen Dienststellen die für die Erstellung zuständige Stelle in der Personalverwaltung und die Gleichstellungsbeauftragte darin überein, dass eine nicht fristgerechte Verabschiedung des Plans – sofern diese in einer tiefgreifenden Auseinandersetzung mit den Inhalten des Plans begründet liegt – vertretbar ist. Der große Aufwand, der mit der Erstellung des Plans verbunden ist, kommt auch in einer Aussage der Generalzolldirektion hinsichtlich der Verfahrensweise zur Erstellung des Plans zum Ausdruck. Demnach ist das Herzstück der Gleichstellungspläne eine belastbare Statistik, die unter großem Aufwand und mit Bestreben auf Gewährleistung einer hohen Datenqualität erhoben wird und durch die verantwortende Stelle in der Personalverwaltung, unter Einholung der Expertise der Gleichstellungsbeauftragten, ausgewertet und interpretiert wird.⁴²³

Während das temporäre Fehlen eines Gleichstellungsplans aufgrund der hohen Aufwände bei der Erstellung in Einzelfällen nachvollziehbar erscheint, verwiesen andere befragte Personalverwaltungen darauf, dass seitens der Dienststelle bewusst die Entscheidung gefallen ist, der gesetzlichen Vorgabe zur Erstellung des Gleichstellungsplans nicht nachzukommen. Diese Entscheidung liegt u. a. darin begründet, dass aus Sicht der betreffenden Dienststellen bereits ein hoher Frauenanteil in der Dienststelle erreicht ist oder in der Dienststelle eine gelebte Kultur der Gleichstellung existiert, die es ermöglicht, auch ohne einen Gleichstellungsplan auf die Ziele des Gesetzes hinzuwirken.

Ein weiterer Grund für das Ausbleiben des Gleichstellungsplans ist, dass sich einzelne Dienststellen zwar freiwillig an den rechtlichen Bestimmungen des BGleIG orientieren, jedoch nicht rechtlich verpflichtet sind, einzelne Regelungen, wie die zur Erstellung des Gleichstellungsplans, umzusetzen. Das Deutsche Elektronen-Synchrotron (DESY) in der Helmholtz-Gemeinschaft, das im Rahmen der Durchführung der Fallstudien interviewt wurde, dient als ein Beispiel einer öffentlichen Einrichtung, die nicht an das BGleIG gebunden ist, jedoch einzelnen Vorgaben des Gesetzes folgt. Im Wesentlichen orientiert sich DESY, wie weitere von Bund und Ländern gemeinsam finanzierte Forschungseinrichtungen und –vorhaben, an der Gleichstellungs-Ausführungsvereinbarung der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (AV-Glei), wobei die formale Umsetzung der AV-Glei noch nicht abgeschlossen ist. Im Kern verfolgt die AV-Glei die gleichen Ziele wie das BGleIG: Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern, die Beseitigung von Benachteiligungen von Frauen sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familien-, Pflege- und Berufstätigkeit. Das BGleIG ist jedoch umfassender ausgestaltet und definiert klarere Regelungen, bspw. zur Mindestentlastung der Gleichstellungsbeauftragten oder zur Erstellung eines Gleichstellungsplans – Vorgaben die sich in vergleichbarer Weise im AV-Glei nicht wiederfinden. Dennoch hat die DESY-Leitung zum ersten Mal die Erstellung eines Gleichstellungsplans beschlossen und dazu die Stabsstelle Personalentwicklung etabliert. Das Format eines Gleichstellungsplans soll der weiteren Förderung der Gleichstellungsarbeit im DESY dienen.⁴²⁴

Wie die Ergebnisse der Online-Befragung sowie der Fallstudieninterviews zeigen, sind die Gründe für ein Ausbleiben bzw. eine Verzögerung bei der Erstellung eines Gleichstellungsplans divers. Obgleich die Begründungen der Dienststellen teilweise nachvollziehbar sind, ist darauf hinzuweisen, dass die Erstellung eines Plans in den Dienststellen, die nach dem BGleIG arbeiten, keine optionale Vorgabe ist. Vielmehr kann bei Nicht-Erfüllung der Regelung zur Erstellung des Gleichstellungsplans durch die Gleichstellungsbeauftragten ein Einspruchsverfahren und schließlich ein gerichtliches Verfahren eröffnet werden. Wie im Kapitel zur Rolle und dem Wirken der Gleichstellungsbeauftragten (vgl. Kapitel 6.1.3.1) aufgezeigt, werden diese Maßnahmen jedoch nur selten gewählt, sind langwie-

⁴²³ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴²⁴ DESY, Fallstudieninterviews 2019/2020.

rig und mit teils erheblichen Aufwänden sowie negativen Konsequenzen für die Gleichstellungsbeauftragten verbunden. In der Praxis bedarf es daher, nach Empfehlung der interviewten Expertinnen und Experten, weitergehender Informations-, Überwachungs- und Sanktionsmöglichkeiten, um die Umsetzung der Vorgabe zur Erstellung des Gleichstellungsplans zu fördern.

Anpassung des Gleichstellungsplans

Neben Fragen zum Vorhandensein eines Gleichstellungsplans in der Dienststelle, wurde im Rahmen der Online-Befragung auch erhoben, ob bzw. inwiefern nach Inkrafttreten des novellierten BGleIG eine Anpassung des Plans erfolgte. Laut Angabe der Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten wurden in knapp 70 Prozent der Dienststellen inhaltliche Anpassungen am Gleichstellungsplan oder eine Neuaufstellung desselben im Nachgang an die Novellierung des BGleIG veranlasst (vgl. Abbildung 67). Mehr als die Hälfte der Dienststellen und Gleichstellungsbeauftragten, die Anpassungen oder eine Neuauflage des Gleichstellungsplans bestätigten, sagten aus, dass sich die Überarbeitung des Gleichstellungsplans auf eine Zuordnung von konkreteren Maßnahmen zu Zielvorgaben bezog (circa 60 Prozent) bzw. auf eine Ausformulierung neuer gleichstellungs- und vereinbarkeitsfördernder Angebote und Maßnahmen (circa 50 Prozent). Weiterhin gaben knapp ein Viertel der Befragten an, dass in den angepassten Gleichstellungsplänen neue Formate zur stärkeren Einbindung von Führungskräften bei der Umsetzung gleichstellungsbezogener Themen benannt wurden.

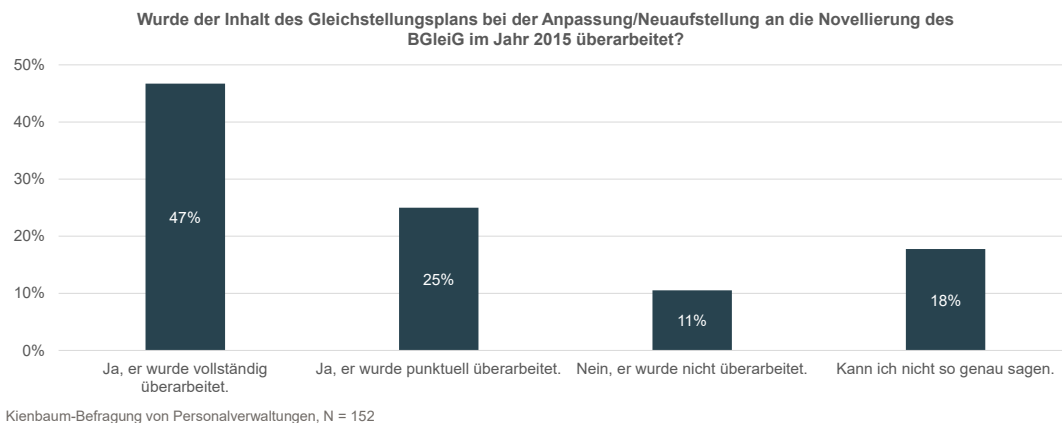


Abbildung 67: Inhaltliche Überarbeitung des Gleichstellungsplans

Von der Möglichkeit, den Gleichstellungsplan nach zwei Jahren den aktuellen Gegebenheiten anzupassen, machen, laut Aussage der befragten Personalverwaltungen, knapp ein Drittel (36 Prozent) der Dienststellen Gebrauch. Diese eher zurückhaltende Einstellung der Dienststellen gegenüber einer regelhaften Anpassung, kann, wie im Rahmen der Fallstudien bestätigt wurde, darin begründet liegen, dass es in den Dienststellen an personellen und zeitlichen Ressourcen zur Anpassung des Gleichstellungsplans mangelt. In den Fallstudieninterviews wurde zudem deutlich, dass obgleich mehrheitliche keine systematische Überarbeitung des Gleichstellungsplans nach zwei Jahren erfolgt, dennoch seitens der Dienststellen Überlegungen bestehen, ein fortwährend oder anlassbezogenes (begleitendes) Monitoring der im Gleichstellungsplan definierten Ziele durchzuführen. Hinsichtlich der Wirksamkeitskontrolle des Gleichstellungsplans soll im Jobcenter Frankfurt am Main alle zwei

Jahre unter Federführung der Personalverwaltung eine Auseinandersetzung mit dem Umsetzungsstand der im Plan definierten Ziele erfolgen. Ziel dieses Monitorings ist es, neben der Eruierung des aktuellen Zielerreichungsgrades, auch etwaige notwendige Maßnahmen für eine wirkungsvollere Umsetzung der Ziele abzuleiten.⁴²⁵

Darüber hinaus nutzen Dienststellen auch weitere Formate, um die Umsetzung der im Plan definierten sowie vom Gleichstellungsplan unabhängigen Zielen zu steuern bzw. nachzufassen. Die Generalzolldirektion nutzt dafür beispielsweise einen auf je zwei Jahre ausgelegten – vom Gleichstellungsplan unabhängigen – Zielkatalog. Dieser beinhaltet auch andere fachbezogene und organisatorische Ziele und dient als ein zentrales Selbststeuerungsinstrument der Zollverwaltung. Der Zweijahres-Rhythmus für die Ableitung von Zielen ermöglicht es der Organisation, die Zielerreichung in einem permanenten Monitoring nachzuhalten und damit flexibel und frühzeitig auf die sich beständig veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Erreichung der im Zielkatalog definierten Ziele wird durch ein Ampelsystem nachverfolgt. Die Ergebnisbetrachtung erfolgt vierteljährlich. In einer halbjährig stattfindenden Führungsklausur werden die verantwortlichen Bereiche überdies zu einer Gesamtbetrachtung verpflichtet.⁴²⁶

Erstellung des Gleichstellungsplans

Das BGleiG beschränkt sich in der Formulierung von Vorgaben zur Erstellung des Gleichstellungsplans im Wesentlichen auf eine Zuständigkeitsregelung (Personalverwaltung) bzw. eine Beteiligungsregelung (frühzeitige Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten). Die Handreichung des BMFSFJ zur Erstellung von Gleichstellungsplänen greift diese Regelungen auf und formuliert weitergehende Empfehlungen. Demnach soll der Gleichstellungsplan in der Regel im Zusammenwirken zwischen Dienststelle und Gleichstellungsbeauftragter erstellt werden. Denkbar ist gem. der Handreichung auch der Abschluss einer Dienstvereinbarung zwischen Dienststelle und dem Personalrat gemäß § 76 Abs. 2 Nr. 10 BPersVG. In diesem Fall ist das Recht der Gleichstellungsbeauftragten auf frühzeitige Beteiligung an der Erstellung des Gleichstellungsplans in jedem Fall zu beachten.⁴²⁷

In der Praxis zeigt sich, dass die Dienststellen dem Prozess zur Ausarbeitung des Plans einen hohen Stellenwert beimessen. Dabei orientieren sie sich entweder an den Hinweisen aus der Handreichung des BMFSFJ oder erproben bzw. setzen eigene geeignete Vorgehensweisen zur Erstellung des Plans um. Mehrheitlich haben die im Rahmen der Fallstudien befragten Dienststellen Arbeitsgruppen einberufen, die unter Beteiligung verschiedenster Akteurinnen und Akteure in der Dienststelle, die Erstellung des Plans betreuen bzw. auf die Inhalte Einfluss nehmen können. Die Federführung bei der Erstellung übernimmt dabei in jedem Fall eine Stelle in der Personalverwaltung. Das Fallbeispiel des Umweltbundesamtes verdeutlicht wie die Arbeitsgruppen in der Praxis arbeiten und welchen Mehrwert ein solcher Ansatz den Dienststellen bietet. Das Umweltbundesamt spricht von einer Redaktionsgruppe, die mit der Erstellung des Gleichstellungsplans betraut ist und durch das Personalreferat geleitet wird. Weitere Mitglieder sind die Abteilungsleiterin Zentrales (Verwaltung & Service), die Gleichstellungsbeauftragte und ihr wissenschaftlicher Mitarbeiter für Gender Mainstreaming sowie der Personalrat. Die Redaktionsgruppe tagt regelmäßig und widmet sich beispielsweise gemeinsam der Interpretation der vorliegenden Daten aus der Personalstatistik, definiert künftige gleichstellungsbezogene Ziele und leitet entsprechende Maßnahmen ab. Weiterhin wurde im vergangenen Jahr erstmals ein Workshop organisiert, um Mitarbeitende mit Führungsverantwort-

⁴²⁵ Jobcenter Frankfurt am Main, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴²⁶ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴²⁷ BMFSFJ (2015): Handreichung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen für die Dienststellen des Bundes, S. 21.

tung am Prozess zur Ausgestaltung des Plans sowie an der Ableitung von Zielvorgaben zu betei-
 igen. Dieses Vorgehen zielte darauf ab, eine höhere Akzeptanz für den Plan sowie ein breiteres Wis-
 sen um dessen Inhalte auf Seiten der Führungskräfte zu schaffen.⁴²⁸

6.1.2.2. Bekanntmachung

Das BGleiG gibt neben den Regelungen zur Erstellung und Anpassung des Gleichstellungsplans
 auch ein Vorgehen zur Bekanntmachung und Veröffentlichung des Plans in der Dienststelle vor. Der
 § 14 BGleiG verweist auf eine verpflichtende Veröffentlichung im Intranet einerseits und die Bekannt-
 machung gegenüber den Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsfunktion in Textform anderer-
 seits. Im Rahmen der Online-Befragung wurde die Frage nach der Umsetzung dieser Vorgaben ge-
 stellt. Wie in der Abbildung 68 deutlich wird, erfolgt die Information über eine Anpassung bzw. Neu-
 aufstellung des Gleichstellungsplans, laut Aussage der Personalverwaltungen, mehrheitlich über das
 Intranet (72 Prozent). Demzufolge setzen 28 Prozent der befragten Dienststellen die Vorgaben zur
 Bekanntmachung gegenüber den Beschäftigten nicht gesetzeskonform um (oder haben keine Kennt-
 nis darüber, ob eine Veröffentlichung im Intranet erfolgte). In 39 Prozent der Dienststellen erfolgt die
 Information zum Gleichstellungsplan über ein offizielles Schreiben der Führungsebene (39 Prozent)
 bzw. der Personalverwaltung (31 Prozent). Sonstige Formate (14 Prozent) umfassen eine Bekannt-
 machung durch die Gleichstellungsbeauftragte der Dienststelle, wie beispielsweise im Rahmen der
 Personalversammlung und der Frauenversammlung oder mittels eines Schreibens an die Beschäf-
 tigten der Dienststelle. Weiterhin wurde unter Sonstige auch genannt, dass eine Information der Be-
 schäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsfunktion in Textform erfolgt.

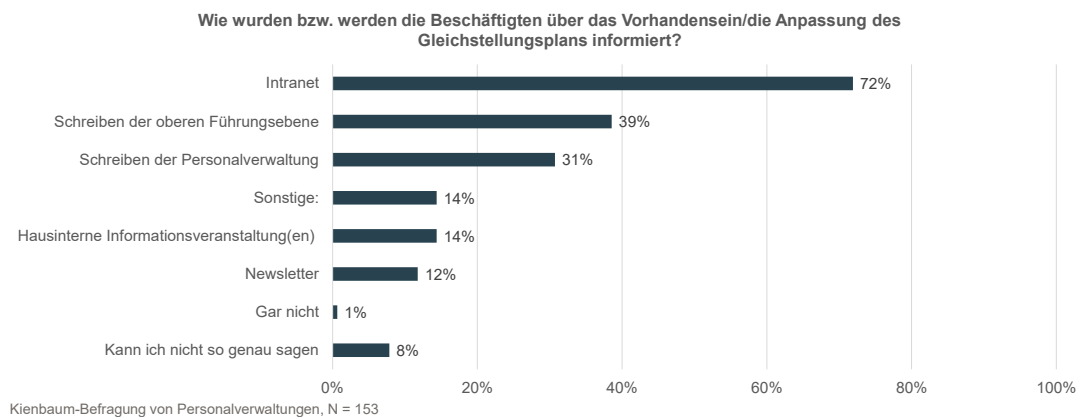


Abbildung 68: Information der Beschäftigten über den Gleichstellungsplan

In Zusammenhang mit der Kommunikation des Plans an und durch die Führungsebene ist auch die
 besondere Rolle bzw. Verantwortung der Dienststellenleitung hervorzuheben. Mit der Novellierung
 des BGleiG im Jahr 2015 wurde nunmehr ausdrücklich geregelt, dass die Umsetzung des Gleichstel-
 lungsplans auch besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung ist. Diese Verpflichtung kann auch
 die Kommunikation des Plans gegenüber den Beschäftigten umfassen. In der Praxis zeigt sich, dass

⁴²⁸ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

die im Rahmen der Fallstudien interviewten Dienststellen, die Dienststellenleitung bei der Bekanntmachung des Plans miteinbeziehen. So erfolgt beispielsweise in einigen Dienststellen eine Information der Beschäftigten und/oder der Führungskräfte direkt durch die Dienststellenleitung. Dazu wählen die Dienststellenleitungen unterschiedliche Formate wie beispielsweise ein Vorwort zum Gleichstellungsplan oder Dienstbesprechungen mit Leitungs- und Führungskräften.

Das Fallbeispiel des Umweltbundesamtes verdeutlicht, wie vielseitig die Kommunikation des Gleichstellungsplans erfolgen kann. Neben der gesetzeskonformen Bekanntmachung im Intranet und in Druckform gegenüber den Führungskräften, erfolgt im Umweltbundesamt eine allgemeine Information der Belegschaft im Rahmen eines Rundschreibens der Präsidentin bzw. des Präsidenten sowie über einen Newsletter-Beitrag und die Frauenversammlungen der Gleichstellungsbeauftragten. Darüber hinaus wird die Verabschiedung des neuen Gleichstellungsplans auf der Personalversammlung thematisiert und die Kerninhalte des Plans werden für die Kommunikation an die Belegschaft komprimiert auf einer Seite zusammengefasst – diese Zusammenfassung wird auf Plakaten und Flyern abgebildet und öffentlichkeitswirksam in der Dienststelle platziert. Die Führungskräfte werden zudem dezidiert über die Inhalte des Plans und die Ziele aufgeklärt, sodass sie die ihnen unterstellten Mitarbeitenden darüber informieren können. Der Gleichstellungsplan wird auch im Rahmen der Sommerakademie für Führungskräfte, einem jährlichen Angebot an Schulungen, nochmals eingehend vorgestellt.⁴²⁹

6.1.2.3. Inhaltliche Ausgestaltung

In § 13 BGleG sind die Mindestinhalte des Gleichstellungsplans definiert. Demnach muss der Gleichstellungsplan eine Bestandsaufnahme vornehmen, indem er die Situation der Frauen und Männer in der Dienststelle beschreibt sowie die bisherige Förderung der Beschäftigten in den einzelnen Bereichen auswertet. Die Bestandsaufnahme schließt u.a. auch eine Darstellung dessen ein, wie sich die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen auf die berufliche Entwicklung der Beschäftigten auswirkt. Mit Blick auf die Zukunft sind im Gleichstellungsplan Maßnahmen zu definieren, die auf den Abbau von Unterrepräsentanz von Frauen und Männern bzw. auf die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit abzielen. Dazu sind konkrete Zielvorgaben zu benennen und jede Zielvorgabe mit konkreten Maßnahmen personeller, sozialer oder organisatorischer Art zu hinterlegen.

Abbildung 69 lässt erkennen, welche der verpflichtenden Inhalte, laut Aussage der befragten Personalverwaltungen, in den von ihnen erstellten Gleichstellungsplänen enthalten sind.

⁴²⁹ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.



Kienbaum-Befragung von Personalverwaltungen, N = 153

Abbildung 69: Inhalte des Gleichstellungsplans

Demnach sind in beinahe allen Gleichstellungsplänen Maßnahmen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und zu flexiblen Arbeitsformen sowie eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation von Frauen und Männern in der Dienststelle inkludiert. Die weiteren, dem Gesetz nach verpflichtenden Inhalte der Pläne, werden in der Praxis wesentlich seltener bei der inhaltlichen Ausarbeitung der Pläne berücksichtigt. Dazu gehören u. a. die Benennung von konkreten Zielvorgaben (insbesondere zum Frauen- und Männeranteil für Vorgesetzten- und Leitungsebenen), die entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung sowie eine Auswertung der bisherigen Förderung der Beschäftigten in den vergangenen Jahren (zwischen 57 Prozent und 61 Prozent). Besonders selten finden sich in den Gleichstellungsplänen Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Besetzung von Gremien (16 Prozent) oder auch eine vergleichende Darstellung der beruflichen Werdegänge von Beschäftigten, die Vereinbarkeitsmaßnahmen in Anspruch bzw. nicht in Anspruch nehmen (10 Prozent).

Die fehlende Berücksichtigung solcher Informationen im Gleichstellungsplan und etwaige zugrundeliegende Ursachen wurden im Rahmen der Fallstudieninterviews mit den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern reflektiert. Ein wiederkehrendes Argument in der Diskussion zur fehlenden Benennung von Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung war, dass häufig die praktischen Voraussetzungen zur Definition von Maßnahmen fehlen. Nicht in allen Dienststellen, und insbesondere solchen im nachgeordneten Bereich, sind Gremien einberufen bzw. Gremienmitglieder durch die Dienststelle zu bestimmen. Demzufolge bestehe auch keine Notwendigkeit Aussagen zur Gleichstellungsförderung bei der Gremienbesetzung im Gleichstellungsplan zu treffen. Anders verhält es sich bei den Begründungen für das häufige Ausbleiben einer vergleichenden Darstellung der Werdegänge der Beschäftigten. In den Fallstudien wiesen die Dienststellen auf die Komplexität und die großen Aufwände hin, die eine solche Datenerhebung und –analyse auslöst. Zwar sind den meisten befragten Akteurinnen und Akteuren die Handreichung des BMFSFJ zur Erstellung von

Gleichstellungsplänen⁴³⁰ und die darin enthaltenen Hinweise und Empfehlungen zur Erstellung einer vergleichenden Statistik der Werdegänge bekannt. Dennoch sehen die befragten Dienststellen die Praxistauglichkeit der Vorgabe überwiegend nicht gegeben.

6.1.2.4. Anwendung und Wirkungskraft

Der Gleichstellungsplan hat, laut Handreichung des BMFSFJ zur Erstellung von Gleichstellungsplänen, den Charakter eines dienststelleninternen bindenden Regelungswerkes.⁴³¹ Als solches dient der Plan nicht allein einer deskriptiven Beschreibung von Zahlen, Zielen und Maßnahmen der Dienststelle – im Sinne eines Gleichstellungs*berichts* – sondern vielmehr als Planungsgrundlage bzw. Referenzwerk für die Ableitung und Ausführung von gleichstellungs- und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen. Die Verantwortung zur Umsetzung des Gleichstellungsplans und zu dessen Anwendung obliegt der Personalverwaltung, den Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben sowie der Dienststellenleitung.

In der Handreichung des BMFSFJ zur Erstellung von Gleichstellungsplänen wird darauf hingewiesen, dass sich die Verpflichtung zur Umsetzung des Plans und der darin enthaltenen Maßnahmen auf unterschiedliche Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten erstreckt bzw. erstrecken kann. Im Erfahrungs- und Gremienbericht aus dem Jahr 2010 wurde hinsichtlich der Umsetzung und Anwendung des Gleichstellungsplans festgestellt, dass sich dahingehend noch große Defizite in den Dienststellen abzeichnen.⁴³² Insgesamt schätzten die im Zuge der Berichtslegung befragten Gleichstellungsbeauftragten die damalige Ausgestaltung der Gleichstellungspläne und deren Anwendung in der Dienststelle als eher unzureichend ein. Lediglich 56 Prozent hielten den Gleichstellungsplan für ein eher geeignetes Instrument, um sicherzustellen, dass gleichstellungspolitische Ziele aus dem BGleGG durchgesetzt werden. Auffällig ist jedoch, dass im Gegensatz zu den Gleichstellungsbeauftragten die befragten obersten Bundesbehörden den Gleichstellungsplans überwiegend als sehr geeignetes Instrument bewerteten.

Im Rahmen der vorliegenden Berichtslegung wurden die Personalverwaltungen wie auch die Gleichstellungsbeauftragten erneut um eine Einschätzung zur Umsetzung und Anwendung ihrer Gleichstellungspläne gebeten. Die Befragten hatten dabei die Möglichkeit, unterschiedliche Aussagen hinsichtlich der Verwendung des Gleichstellungsplans in der Dienststelle zu bewerten. Im Wesentlichen zeigt der Vergleich der Antworten der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltungen, dass Letztere dessen Wirkung tendenziell positiver bewerten. Konkret maßen mehr als zwei Drittel der befragten Personalverwaltungen dem Gleichstellungsplan einen (eher) großen Mehrwert hinsichtlich der Information der Beschäftigten über Kennzahlen, Angebote und Maßnahmen zur Gleichstellung sowie zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit bei (vgl. Abbildung 70). Die Gleichstellungsbeauftragten sind in ihren Bewertungen zurückhaltender – knapp über die Hälfte der Befragten (55 Prozent) kann einen entsprechenden Mehrwert erkennen.

Die weiteren Aussagen – „der Gleichstellungsplan hat einen großen Einfluss auf die Personalpolitik“ und „der Gleichstellungsplan wird als zentrales Kontrollinstrument in der Personalarbeit eingesetzt“ – erhielten, im Vergleich zur ersten Aussage, insgesamt deutlich geringere Zustimmungswerte (zwischen 37 Prozent und 42 Prozent). Die befragten Gleichstellungsbeauftragten sahen die Wirkung bzw. den adäquaten Einsatz des Gleichstellungsplans als Steuerungs- und Planungsinstrument in der Dienststelle sogar noch kritischer – nur jeweils 20 Prozent der Befragten stimmten den Aussagen zu.

⁴³⁰ BMFSFJ (2015): Handreichung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen für die Dienststellen des Bundes.

⁴³¹ BMFSFJ (2015): Handreichung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen für die Dienststellen des Bundes, S. 21.

⁴³² BMFSFJ (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht, S. 103.

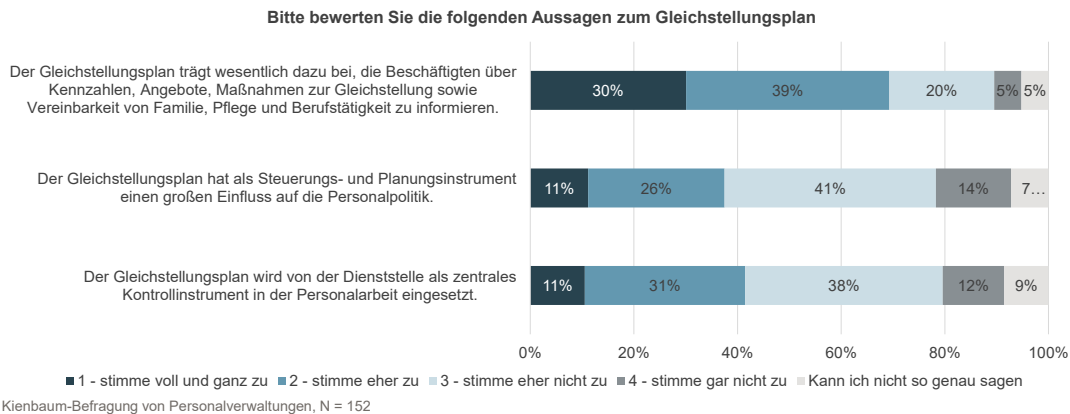


Abbildung 70: Funktion des Gleichstellungsplans

Die Defizite bei der Anwendung der Pläne in der Dienststelle können ein Hinweis dafür sein, dass Personalverantwortliche sowie Beschäftigte in Leitungs- und Führungsfunktionen das Potenzial der Nutzung des Gleichstellungsplans für die Steuerung und Planung von Maßnahmen noch nicht hinreichend erkennen.

In den Fallstudien und Tiefeninterviews wurden Gründe für die Nichtanwendung des Gleichstellungsplans in der Praxis genannt und Empfehlungen für eine einfachere Nutzung ausgesprochen. Demnach eigne sich der Gleichstellungsplan, der häufig nahezu hundert und mehr Seiten umfasst, ob der Länge und des häufig überwiegend deskriptiven Charakters nicht als Steuerungs- und Kontrollinstrument in der Dienststelle. Vielmehr bedürfe es einer kompakteren und lesefreundlichen Version, aus dem auch Akteurinnen und Akteure, die nicht unmittelbar an der Erstellung beteiligt waren, die zentralsten Kennzahlen und Ziele und die zu ergreifenden Maßnahmen rasch entnehmen können. Am Fallbeispiel der Generalzolldirektion (vgl. Kapitel 6.1.2.4) wird deutlich, dass es bereits praxistaugliche Ansätze in Dienststellen gibt, den Gleichstellungsplan bzw. die darin enthaltenen zentralen Maßnahmen und Ziele in ein Monitoring einfließen zu lassen.⁴³³

6.1.3. Zentrale Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsförderung

Die Umsetzung des BGleG obliegt der besonderen Verantwortung der Beschäftigten mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben, der Leitung der Dienststelle sowie der Personalverwaltung. Sie haben gem. § 4 BGleG die Verpflichtung die Erreichung der Ziele des Gesetzes zu fördern und diese Verpflichtung als durchgängiges Leitprinzip bei allen Aufgabenbereichen und Entscheidungen zu berücksichtigen. Zur Überwachung und Förderung des Vollzugs des Gesetzes sind die Gleichstellungsbeauftragten beauftragt, die in dieser anspruchsvollen Rolle eng mit den Führungskräften und der Personalverwaltung kooperieren.

⁴³³ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Im vorliegenden Kapitel werden die benannten zentralen Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsförderung in den Dienststellen vorgestellt, ihre Rollen skizziert und ihre entsprechende Aufgabewahrnehmung nachverfolgt.

6.1.3.1. Verantwortung und Rolle der Personalverwaltungen

Das BGleiG nimmt die Personalverwaltung bei der Umsetzung der Ziele des Gesetzes besonders in die Verantwortung. In ihrem Zuständigkeitsbereich liegen die Betreuung aller personalwirtschaftlichen Vorgänge der Dienststelle, die Erstellung, Kommunikation und Umsetzung des Gleichstellungsplans, die Beteiligung und Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten sowie die Schaffung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen. Die Umsetzung der Aufgaben und Pflichten der Personalverwaltungen nach diesem Gesetz ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung wirkt auf alle Personalvorgänge in der Dienststelle ein und umfasst im Rahmen der Personalgewinnung, -bindung, -betreuung und -entwicklung auch die enge und regelmäßige Abstimmung und Koordination der verschiedenen Handlungsfelder mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle.

Im öffentlichen Dienst sehen sich die Personalverwaltungen besonderen Herausforderungen gegenübergestellt. Dazu gehört auch der demografische Wandel, der sich hier besonders eindrücklich bemerkbar macht. Allein in den nächsten 10 bis 15 Jahren werden circa 80.000 Beschäftigte im Bundesbereich, darunter Beamtinnen und Beamte, Angestellte im öffentlichen Dienst und Richterinnen und Richter, in den Ruhestand eintreten.⁴³⁴ Vor diesem Hintergrund gewinnen Themen wie eine breit angelegte Nachwuchssicherung, eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung, das Gesundheitsmanagement und die Förderung von Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf grundlegend an Bedeutung. Weiterhin sind organisationale Abläufe und Verfahren im Gegensatz zur Privatwirtschaft im öffentlichen Sektor viel stärker standardisiert und formalisiert. Bestehende formale und informale Strukturen und Akteurskonstellationen sind enorm komplex und weisen eine hohe Persistenz gegenüber Veränderungen auf. Dementsprechend schwer fällt es Behörden, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

Für die Personalverwaltungen gilt es, unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten des öffentlichen Sektors, die Umsetzung der Ziele des Gesetzes voranzubringen. In der Praxis sind diese Bemühungen bereits vielfach erkennbar. Sowohl im Rahmen der Online-Befragung der Personalverwaltungen als auch im Rahmen der Fallstudieninterviews konnte festgestellt werden, dass dienststellenübergreifend Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung seitens der Personalverwaltungen ergriffen werden. Zugleich wurde wiederholt betont, dass es auch künftig einer Weiterentwicklung verschiedener Prozesse, Maßnahmen und Angebote der Dienststellen bedarf, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen bzw. die Familienfreundlichkeit in den Dienststellen zu fördern. Knapp ein Drittel der Personalverwaltungen gaben im Rahmen der Online-Befragung an, dass sie davon ausgehen, dass das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern künftig an Bedeutung gewinnt. Dagegen äußerten nur knapp 5 Prozent der Befragten, dass sie tendenziell einen Rückgang der Relevanz der Thematik erwarten. Ob bzw. inwiefern die Novellierung des BGleiG Auslöser dafür war, dass in den Dienststellen ein höheres Engagement für die Umsetzung der Ziele des Gesetzes zu verzeichnen ist, konnte von den befragten Akteurinnen und Akteuren nicht eindeutig beantwortet werden. Während 85 Prozent der Personalverwaltungen angaben, dass Gleichstellung in der eigenen Dienststelle nach wie vor ein relevantes Thema ist, zeichnen die Antworten zum Einfluss der Novellierung auf die Umsetzung der Gleichstellungsförderung in der Dienststelle ein ambivalentes Bild. Nur knapp die Hälfte der befragten Akteurinnen und Akteure

⁴³⁴ BMI (2019): Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html> (20.04.2020).

der Personalverwaltungen sagten aus, dass seit der Novellierung in der Dienststelle mehr über die Themen des Gesetzes gesprochen wird bzw. dass das Gesetz dazu beiträgt, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen. Eindeutiger positionierten sich die befragten Personalverwaltungen bei der Bewertung der Sinnhaftigkeit eines Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Bundes. Über 80 Prozent der Befragten hielten ein entsprechendes Gesetz für sinnvoll oder eher sinnvoll (vgl. Abbildung 71).

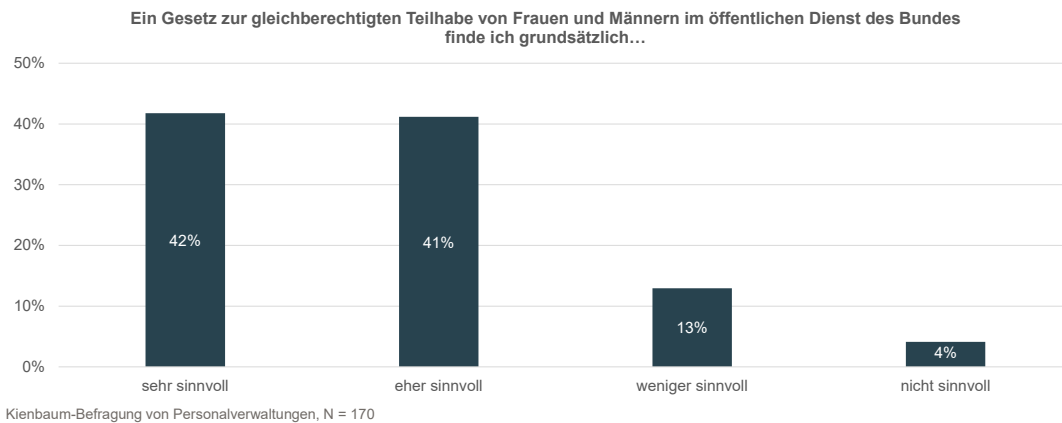
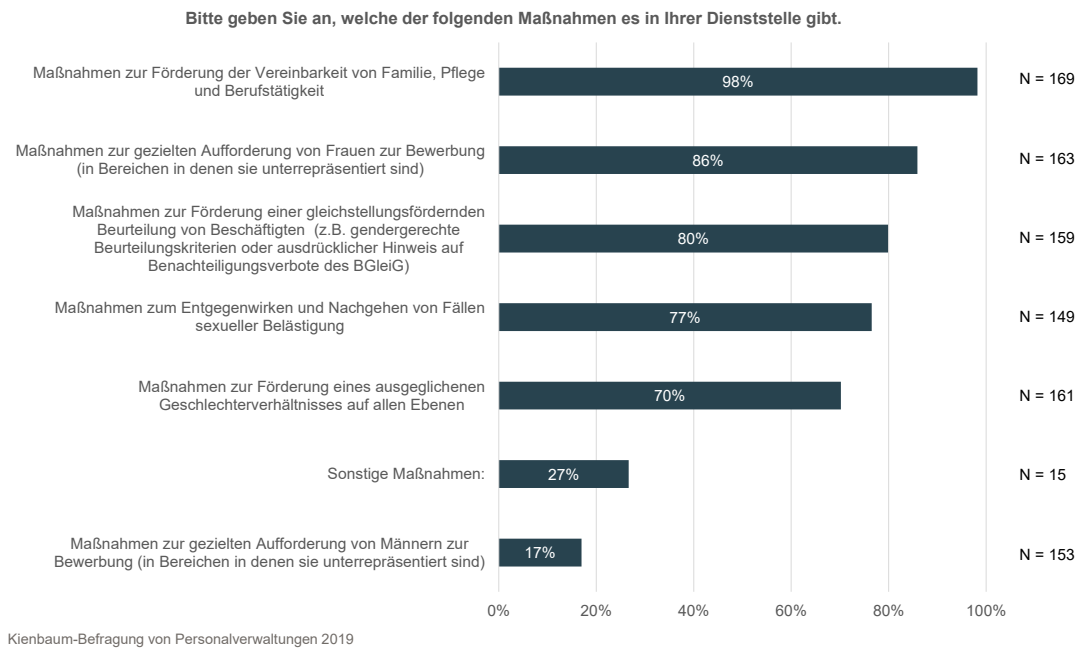


Abbildung 71: Bewertung der Sinnhaftigkeit eines Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern

Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung des Gesetzes

Inwiefern sich diese hohe Bewertung der Bedeutung des Gesetzes ganz konkret im Handeln der Personalverwaltungen widerspiegelt, wird u. a. dadurch erkennbar, ob und wie die Dienststellen ihren Pflichten zur Erreichung der Ziele des Gesetzes nachkommen. Der Abbildung 72 ist zu entnehmen, welche Maßnahmen zur Zielerreichung in den Dienststellen ergriffen werden.

Besonders häufig gibt es in den befragten Dienststellen demnach ein Angebot an Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit. Die Zielrichtung bzw. der Umfang dieses Angebots ist je nach Dienststelle sehr unterschiedlich. In einigen Dienststellen sind neben Standardmaßnahmen zur Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung für Mitarbeitende mit Familienpflichten (wie Angebote zum Arbeiten in Teilzeit, zur Beurlaubung bzw. zur gelegentlichen Telearbeit) auch weitere Angebote eingerichtet oder werden erprobt, die sich an bestimmte Zielgruppen oder auch voraussetzungslos an alle Beschäftigten richten (vgl. Kapitel 6.1.5). Sofern in den Dienststellen ein Gleichstellungsplan vorhanden ist, beinhaltet dieser auch entsprechende Informationen über Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit in der Dienststelle. Sowohl im Rahmen der Online-Befragungen der Beschäftigten als auch im Rahmen der Fallstudieninterviews zeigten sich die Mitarbeitenden grundsätzlich mit dem vorhandenen Angebot zur Vereinbarkeitsförderung zufrieden.



Kienbaum-Befragung von Personalverwaltungen 2019

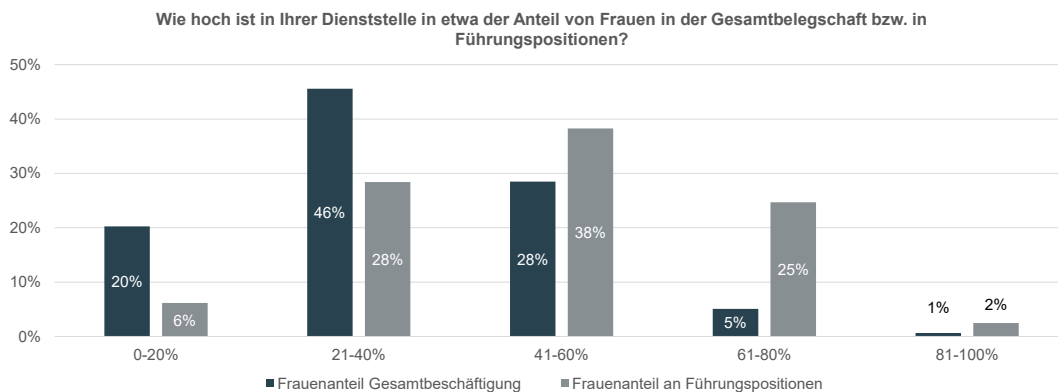
Abbildung 72: Maßnahmen zur Zielerreichung des BGlG in den Dienststellen

Maßnahmen zur Personalentwicklung, die auf die Gleichstellungsförderung abzielen, sind laut Aussage der Befragten ebenfalls mehrheitlich in den Dienststellen vorhanden. Dazu zählen u. a. die Aufforderung von Frauen zur Bewerbung in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind (86 Prozent), Maßnahmen zur Förderung einer gleichstellungsfördernden Beurteilung von Beschäftigten (80 Prozent) sowie Maßnahmen zur Förderung eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses auf allen Ebenen (70 Prozent). Bei der konkreten Umsetzung dieser Maßnahmen haben die Dienststellen weitestgehend große Spielräume. Das Beurteilungswesen ist beispielsweise je nach Dienststelle sehr unterschiedlich ausgestaltet. In einigen Dienststellen ist das Verfahren – von der Erarbeitung der Beurteilungskriterien, über die gleichstellungsrechtliche Schulung der Beurteilenden, bis hin zur Qualitätssicherung bei der Vergabe der Beurteilungsnoten – klar strukturiert und entsprechend professionalisiert. In anderen Dienststellen werden die Beurteilenden zwar rudimentär über entsprechende Beurteilungsfehler bzw. unbewusste Diskriminierung bei der Beurteilung von Beschäftigten aufgeklärt, die Leistung und die Eignung der Mitarbeitenden werden aber weiterhin an diskriminierungsanfälligen Kriterien bemessen⁴³⁵ und es sind keine Prozesse zur Auswertung und Nachfassung von Beurteilungsergebnissen definiert (vgl. Kapitel 6.1.4.2). Das bloße Vorhandensein von Maßnahmen zur Förderung einer gleichstellungsfördernden Beurteilung lässt daher nicht einfach darauf schließen, dass bei der dienstlichen Beurteilung eine Benachteiligung aufgrund des Geschlechts oder auch aufgrund der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten ausgeschlossen ist. Im Rahmen der Fallstudieninterviews sahen die befragten Akteurinnen und Akteure der Personalverwaltungen selbst zum Teil noch großes Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Gewährleistung einer diskriminierungsfreien und gleichstellungsfördernden Beurteilungspraxis.

Eng verknüpft mit den Maßnahmen zur gleichstellungsfördernden Beurteilung sind auch die Bemühungen der Dienststellen (80 Prozent) ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen herzustellen. In keiner der im Rahmen der Fallstudieninterviews befragten Dienststellen ent-

⁴³⁵ Dazu zählen beispielsweise Durchsetzungsvermögen oder Belastbarkeit.

sprach der Frauenanteil auf den Führungsebenen dem Anteil der Mitarbeiterinnen in der Gesamtbelegschaft. Auch im Rahmen der Online-Befragung bestätigte sich dieses Bild: Während in knapp einem Viertel der befragten Dienststellen der Frauenanteil über 61 Prozent liegt, sind nur in 6 Prozent Frauen in vergleichbarem Anteil in Führungspositionen vertreten.⁴³⁶ Um diesen Unterschieden entgegenzuwirken und weibliche Karrieren zu fördern, werden in den Dienststellen, wie den Freitextantworten bei der Online-Befragung zu entnehmen ist, noch weitere Maßnahmen ergriffen. Dazu gehören eine gezielte Ansprache von Bewerberinnen beim Einstieg in den öffentlichen Dienst sowie bei Beförderungen, die Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen für Nachwuchsführungskräfte und die Förderung von Vernetzungs- und Mentoring-Angeboten, die sich gezielt an weibliche Beschäftigte richten. Der Zusammenhang der Themen Gleichstellung und Personalentwicklung ist damit offensichtlich.



Kienbaum-Befragung von Personalverwaltungen, N = 158 - 162

Abbildung 73: Frauenanteile an der Gesamtbelegschaft im öD und in Führungspositionen

Erfolgsfaktoren für die Gleichstellungsarbeit der Personalverwaltung

Grundlage einer gleichstellungsorientierten Personalarbeit ist das Führen einer umfassenden Beschäftigtenstatistik aus der etwaige Differenzen in Bezug auf den Anteil von Frauen und Männern auf den verschiedenen Hierarchiestufen oder ihre Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten (insbesondere Teilzeitbeschäftigung) ersichtlich werden. Die Personalverwaltung trägt die Verantwortung dafür, die Statistik derart ausdifferenziert zu gestalten, dass aus ihr etwaige Diskriminierungseffekte erkennbar werden. In einigen Dienststellen, die im Rahmen der Fallstudieninterviews befragt wurden, hat es sich bewährt, die Personalstatistik in Vorbereitung auf die Erstellung bzw. Anpassung des Gleichstellungsplans gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten und mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle – etwa den Interessenvertretungen oder Führungskräften – zu interpretieren. Eine derartige Einbeziehung erfolgt in manchen Dienststellen bereits als Standard. Beim DESY sind der Gleichstellungsbeauftragten beispielsweise Daten zur Personalstatistik jederzeit zugänglich. Zusätzlich erhält die Gleichstellungsbeauftragte von der Personalverwaltung pro Quartal circa 20 bis 30 einschlägige Auswertungen zur Beschäftigtenstatistik.⁴³⁷

Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Gleichstellungsthematik erfordert seitens der Personalverwaltung vor allem auch das Einholen der Expertise von bzw. die Abstimmung mit der Gleichstellungsbeauftragten, die in ihrer Funktion den Vollzug des Gesetzes fördert und überwacht. In den

⁴³⁶ Entsprechend nachvollziehbar ist, dass im Rahmen der Online-Befragung nur knapp 17 Prozent der Befragten aussagten, dass ihre Dienststelle Maßnahmen zur gezielten Aufforderung von Männern zur Bewerbung ergreift, sofern diese in bestimmten Bereichen unterrepräsentiert sind.

⁴³⁷ DESY, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Fallstudien konnte wiederholt festgestellt werden, dass eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Personalverwaltung und Gleichstellungsbeauftragten Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Gleichstellungsarbeit in der Dienststelle ist. In den Dienststellen, in denen die Gleichstellungsförderung in den Prozessen und der Kultur der Dienststelle fest verankert ist, sind häufig auch Strukturen geschaffen, die die Einbindung und den Austausch der Personalverwaltungen mit der Gleichstellungsbeauftragten bzw. ihren Stellvertretungen organisieren. Förderlich für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit ist die Kommunikation auf Augenhöhe. Sofern sich Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragte als Verbündete im Sinne der Umsetzung der Ziele des Gesetzes begreifen, finden etwaige Tendenzen eines Konkurrenzdenkens oder einer gegenseitigen Behinderung bei der Ableitung bzw. Ausführung von Maßnahmen keinen Platz. Den Möglichkeiten einer engen und im Sinne der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung effektiven Zusammenarbeit sind dabei keine Grenzen gesetzt. Letztere kann je nach Struktur und Rahmenbedingungen der Dienststelle individuell ausgestaltet sein.

Ein Beispiel einer Dienststelle, in der ein vertrauensvolles Zusammenwirken zwischen Personalverwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten auszumachen ist, ist das Umweltbundesamt. Die im Rahmen der Fallstudieninterviews befragten Akteurinnen und Akteure der Behörde betonten, dass die Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit den Ansprechpersonen in der Personalverwaltung sich durch eine Kommunikation auf Augenhöhe auszeichnet. Eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz⁴³⁸ wird bei beiden Anspruchsgruppen als Qualifikation vorausgesetzt bzw. durch Inhouse-Schulungsangebote des wissenschaftlichen Mitarbeitenden für Gender Mainstreaming befördert. Damit sieht sich die Gleichstellungsbeauftragte auch nicht in die Rolle einer Einzelkämpferin für die Umsetzung der Ziele des BGleiG gedrängt. Ebenfalls wird vom Gleichstellungsteam ein jährlicher Termin mit externer Rechtsberatung zu gleichstellungsrelevanten Themen organisiert. Hier werden die unterschiedlichen Rollen z. B. von Schwerbehindertenvertretung, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragter geschärft, aber auch die gemeinsame Verantwortung für die aktive Förderung der Gleichstellung herausgearbeitet, was der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sehr nützt.⁴³⁹

Eine derartige Kooperation erlaubt es der Personalverwaltung, die Potenziale einer offenen Diskussion mit Expertinnen und Experten im Bereich der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung voll auszuschöpfen. Dabei geht es nicht darum, dass die Personalverwaltung ihre gleichstellungspolitische Verantwortung an die Gleichstellungsbeauftragte überträgt. Vielmehr gilt es seitens der Personalverwaltung, die nötigen Strukturen und Formate sowie eine vertrauensvolle Arbeitskulturr dafür zu schaffen, dass die Gleichstellungsbeauftragte ihre Rolle als Expertin, Beratungs- und Kontrollinstanz für die Umsetzung von gleichstellungsbezogenen Themen wahrnehmen kann.

6.1.3.2. Pflichten und Verantwortung der Führungskräfte

Beschäftigte mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben sind gem. § 4 BGleiG besonders gefordert, die Erreichung der Ziele des Gesetzes zu fördern und gem. § 10 Abs. 4 BGleiG verpflichtet, sich über Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowie zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit zu informieren und entsprechende Fortbildungen zu besuchen. Als Vorgesetzte sind sie Leitbilder für die Mitarbeitenden in ihrem Zuständigkeitsbereich und tragen die Verantwortung dafür, eine zeitgemäße gleichstellungsorientierte Personalführung zu betreiben. Insbesondere in den geführten Experteninterviews wurde deutlich, dass Gleichstellung nicht allein ohne Einflussnahme bzw. Einwirkung der Leitungs- und Führungsebene aus der Organisation erwächst. Vielmehr bedarf es einer aktiven Steuerung und einer Kontrolle durch die Führungsebenen und Dienststellenleitung. Diese können durch ihr Engagement für das Thema einerseits die Relevanz der

⁴³⁸ Gleichstellungskompetenz im Sinne eines Wissens um die Relevanz der Förderung der Gleichstellung der Geschlechter als auch um die dafür zu ergreifenden Maßnahmen.

⁴³⁹ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der Dienststelle unterstreichen und andererseits Anreize auf Seiten der Beschäftigten setzen, durch konformes Verhalten eine entsprechende Anerkennung zu erhalten. Voraussetzung für die Erfüllung dieser hohen Anforderungen an die Führungskräfte ist, dass sich diese ihrer Verantwortung bei der Führung ihrer Mitarbeitenden bewusst sind und eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz vorweisen können. Dazu zählt auch, dass Führungskräfte über Kenntnis von diskriminierungsanfälligen Prozessen in der Dienststelle verfügen und über die notwendige Sensibilität und Durchsetzungsstärke, um etwaiger Diskriminierung entgegen zu wirken.

Das BGleG erlegt den Führungskräften nicht nur Pflichten auf, sondern verspricht auch, insbesondere den Nachwuchsführungskräften, mehr Chancengleichheit und Vereinbarkeit im und mit dem Berufsleben bzw. bei der Karriereentwicklung. Zur Durchsetzung der Chancengleichheit und zur Förderung der Vereinbarkeit von Karriere, Familie und Pflege sind verschiedene Maßnahmen, Rechte und Pflichten im Gesetz definiert, die in den weiteren Berichtsteilen (vgl. Kapitel 6.1.3.2) näher beschrieben werden. Das vorliegende Kapitel legt den Fokus auf eine Diskussion dessen, wie die Führungskräfte im öffentlichen Dienst zur Durchsetzung der Ziele des Gesetzes beitragen können und welche konkreten Handlungsbedarfe sich bei der Wahrnehmung ihrer Rolle abzeichnen.

Im Rahmen der Online-Befragung der Gleichstellungsbeauftragten wurden diese gebeten, neben weiteren Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle auch die Führungskräfte hinsichtlich ihres Engagements für die Gleichstellungsförderung zu bewerten (vgl. Abbildung 74). Im Ergebnis erreichten die Führungskräfte den letzten Rang – nur 17 Prozent der befragten Gleichstellungsbeauftragten gaben an, dass sich nach ihrem Empfinden, die Führungskräfte in ihrer Dienststelle glaubhaft und ausdrücklich für die Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern einsetzen. Demgegenüber bescheinigten knapp doppelt so viele Gleichstellungsbeauftragte ihrer Behördenleitung (38 Prozent) bzw. der Personalverwaltung (42 Prozent) ein entsprechendes Engagement.

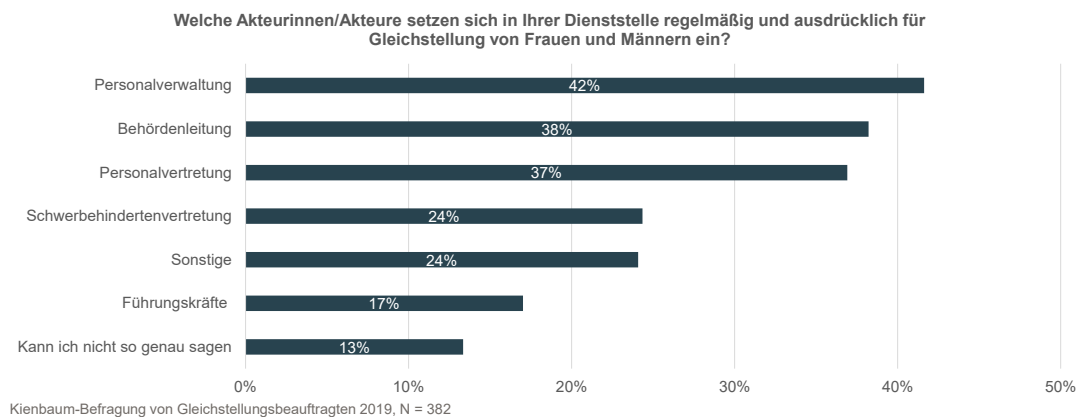


Abbildung 74: Engagement verschiedener Akteurinnen und Akteure für Gleichstellungsbelange

Dieser Eindruck eines überwiegend wenig ausgeprägten Engagements der Führungskräfte für die Gleichstellungsarbeit bestätigte sich vereinzelt auch in den Fallstudieninterviews. Insbesondere die männlichen Führungskräfte konnten in den Gesprächen teils nicht glaubhaft vermitteln, dass ihrerseits ein grundlegendes Verständnis für die Relevanz der Regelungen des BGleG besteht. Die Aussage, die Gleichstellung sei in der Dienststelle bereits weitestgehend erreicht, wurde beispielsweise

häufig getätigt, widersprach jedoch überwiegend der Beschäftigtenstatistik. So wurde u. a. wiederholt eine Überrepräsentanz von Frauen in der Gesamtbelegschaft gleichgesetzt mit einer tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter – obgleich auf den Führungsebenen der Frauenanteil deutlich unterhalb von 50 Prozent lag.

Schulungsangebote für Führungskräfte

Um seitens der Führungskräfte das Wissen um die Hintergründe und Ziele des Gesetzes sowie über Maßnahmen der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung zu stärken, sind diese gem. §10 Abs. 4 BGlG verpflichtet, Fortbildungen in einschlägigen Themenbereichen zu besuchen.

Entsprechende Fortbildungen, die sich speziell an Führungskräfte richten, werden jedoch nicht flächendeckend in allen Dienststellen angeboten. Nach Aussage der befragten Personalverwaltungen besteht in den Dienststellen am häufigsten ein Schulungsangebot zur gleichstellungsorientierten Führung (48 Prozent). In je knapp mehr als einem Drittel der Dienststellen wurden Schulungen zu den Inhalten und zur Umsetzung der Ziele des BGlG (39 Prozent) bzw. gezielt für potenzielle weibliche Führungskräfte organisiert. Immerhin knapp ein Viertel der befragten Personalverwaltungen konnte keine Aussage dazu treffen, ob bzw. welche Möglichkeiten zur Fortbildung in Bezug zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der eigenen Dienststelle bestehen (Abbildung 65).

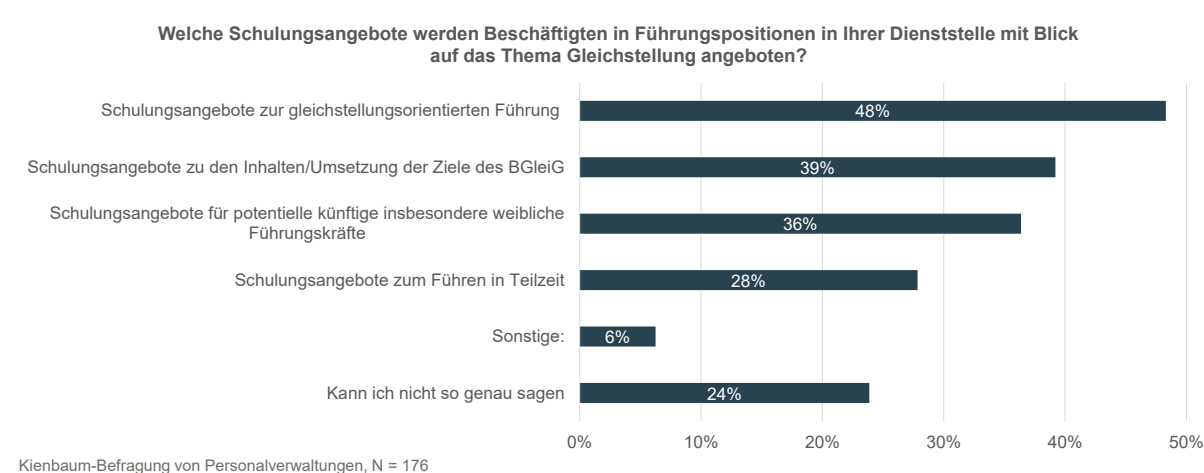


Abbildung 75: Schulungsangebote zum Thema Gleichstellung für Führungskräfte

Im Rahmen der Fallstudieninterviews konnte ein Blick in die Praxis und damit auf das Vorgehen der Dienststellen bei der Fort- und Weiterbildung, insbesondere von Führungskräften bzw. Nachwuchsführungskräften, geworfen werden. Das Beispiel der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (KBS) verdeutlicht, wie diese Dienststelle Schulungen nutzt, um die Themen und Ziele des Bundesgleichstellungsgesetzes in die Organisation zu tragen. Die KBS hat eine Lerneinheit zur gleichstellungsorientierten Führung im Rahmen der einwöchigen Schulung für neue Büroleiter und Büroleiterinnen integriert. Neue Mitarbeitende des höheren Dienstes durchlaufen darüber hinaus

eine Job-Rotation, bei der sie (in der Station bei der Personalverwaltung) auch für gleichstellungsrelevante Themen der Personalpolitik sensibilisiert werden.⁴⁴⁰

Ebenso nutzt auch die Generalzolldirektion Fortbildungen, um die Gleichstellungskompetenz in der Dienststelle, insbesondere auch auf Seiten der Führungskräfte, weiter auszubauen. Gleichstellungskompetenz wird bei der Generalzolldirektion als ein Merkmal guter Führung angesehen, Führungskräfte daran gemessen und wiederum für eine gleichstellungsfördernde Beurteilung ihrer Beschäftigten sensibilisiert. Dabei werden diese auch motiviert, Frauen künftig stärker durch regelmäßige Personalgespräche oder durch die Übertragung von Aufgaben gezielt zu fördern, so dass Voraussetzungen für das Erzielen einer höheren Bewertung im Beurteilungswesen geschaffen werden können.⁴⁴¹

Erhöhung der Ergebnisverantwortung der Führungskräfte

Während die Schulung von Führungskräften und der entsprechende Kompetenzaufbau in Gleichstellungsfragen wichtige Voraussetzungen dafür bilden, dass Führungskräfte ihre Verantwortung bei der Gleichstellungsförderung erfüllen können, bedarf es auch einer entsprechenden Umsetzung dieses theoretischen Verständnisses in die Praxis. Konkret bedeutet dies, dass das Verständnis der Rolle der Führungskraft über die eines Wissensträgers im Bereich der Gleichstellung hinausgehen muss.

Im Rahmen der Interviews mit Expertinnen und Experten sowie im Rahmen der Fallstudien wurden unterschiedliche Maßnahmen diskutiert, die dazu dienen können, die Prozesse der Gleichstellungsförderung u. a. durch Aktivierung von Führungskräften und durch ihre Einbeziehung in die Ergebnisverantwortung, effektiver und zielführender zu gestalten.

Zunächst ist es aus Sicht der Befragten wichtig, die Rechenschaftspflicht der Führungskräfte gegenüber den Ergebnissen ihrer Gleichstellungsarbeit klar zu definieren und in ein gutes Leistungsmanagement- und Anerkennungssystem einzubetten. Über eindeutig definierte Anforderungen an die Ergebnisverantwortung jeder einzelnen Führungskraft kann es gelingen, deren Leistungsbereitschaft und entsprechend deren Erfolge im Sinne der Gleichstellungsförderung zu erhöhen. Wenn im Gegensatz dazu die Gleichstellung der Geschlechter als die Verantwortung aller dargestellt wird, fördert dies eine Art Verantwortungsdiffusion, die dazu führt, dass niemandem die Umsetzungsverantwortung zukommt und diese entsprechend vernachlässigt wird.

Konkrete Maßnahmen zur Förderung der Ergebnisverantwortung können sich u. a. auf die Erarbeitung und Anwendung von Leistungsmanagementsystemen, die die Performanz von Führungskräften bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung nachverfolgen, beziehen. Vielversprechend ist auch die Erstellung von individuellen Zielvereinbarungen zwischen Dienststelle und Führungskraft, die Ziele – wie Einstellungs-, Entwicklungs- oder Beförderungsziele – zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter beinhalten. Etwaige Zielvereinbarungen können begleitet werden durch ein Anerkennungssystem, das Erfolge bei der Gleichstellungsförderung festhält und belohnt. Im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung über Geschlechterfragen und die Erreichung von Geschlechterzielen können zudem wirksame wie auch unwirksame Strategien und Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung geteilt bzw. weiterentwickelt werden. Letztlich können Beschäftigtenbefragungen wichtige ergänzende und nicht messbare Erkenntnisse darüber liefern, wie Mitarbeitende die Wirksamkeit der gleichstellungsfördernden Maßnahmen ihrer Führungskräfte bewerten.

⁴⁴⁰ KBS, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁴¹ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

6.1.3.1. Verantwortung und Rolle der Gleichstellungsbeauftragten

Die Gleichstellungsbeauftragte hat gem. § 25 Abs. 1 BGleIG die Aufgabe, den Vollzug dieses Gesetzes sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Hinblick auf den Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligungen wegen ihres Geschlechts, insbesondere bei Frauen, zu fördern und zu überwachen. Sie ist damit die zentrale Akteurin in der Dienststelle für die Förderung des Vollzugs und der Überwachung der Gesetzesumsetzung – im Unterschied dazu obliegt die Umsetzung des BGleIG selbst den Beschäftigten, insbesondere solchen mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben, der Leitung der Dienststelle sowie der Personalverwaltung. Bestellung, Rechtsstellung, Aufgaben sowie Rechte und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten sind im Abschnitt 5 des BGleIG näher beschrieben. Im Rahmen der Novellierung des BGleIG traten u. a. Neuregelungen im Bereich der Wahl und Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin(nen) in Kraft und wurden Konkretisierungen u. a. zur „frühzeitigen Beteiligung“ und zur Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten (je nach Dienststellengröße) vorgenommen.

Bestellung der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten

In jeder Dienststelle mit in der Regel mindestens 100 Beschäftigten (in den obersten Bundesbehörden auch unabhängig von der Beschäftigtenzahl) ist gem. § 19 Abs. 1 BGleIG die Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten sowie einer Stellvertreterin vorgesehen. Wahlberechtigt und wählbar sind die weiblichen Beschäftigten der Dienststelle bzw. die weiblichen Beschäftigten der nachgeordneten Dienststellen ohne eigene Gleichstellungsbeauftragte. Damit liegen sowohl das aktive wie auch das passive Wahlrecht bei den weiblichen Beschäftigten.

Das Verfahren zur Wahl der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertretung wurde im Rahmen der Fallstudieninterviews, seitens der Personalverwaltungen, der Beschäftigten, sowie auch der Gleichstellungsbeauftragten im Großen und Ganzen positiv bewertet. Jedoch äußerten die Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der Fallstudien den Vorschlag, das aktive Wahlrecht auf alle Beschäftigten in der Dienststelle auszuweiten. Damit geht der Wunsch einher, dem Amt mehr Legitimation zu verleihen bzw. auch für männliche Beschäftigte mehr Berührungspunkte mit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der Dienststelle zu schaffen.

Die Stellvertreterin wird grundsätzlich im Vertretungsfall tätig. Abweichend davon kann die Gleichstellungsbeauftragte der Stellvertreterin mit deren Einverständnis einen Teil der Aufgaben nach § 25 BGleIG zur eigenständigen Erledigung übertragen. Damit leistet die Stellvertreterin einen entscheidenden Beitrag zur Entlastung und Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten. Die Verpflichtung zur Bestellung einer Stellvertreterin wurde, laut Aussage der befragten Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten, zum Zeitpunkt der Online-Befragung in beinahe allen Dienststellen erfüllt – in 16 Prozent der befragten Dienststellen waren sogar mehrere (zwischen zwei und vier) Stellvertreterinnen tätig. Die Anzahl der bestellten stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten und die Größe der Dienststelle (gemessen an der Zahl der Beschäftigten) stehen in Zusammenhang zueinander. Aus den Antworten lässt sich ableiten, dass in Dienststellen mit einem großen Personalkörper häufiger als in kleinen Dienststellen mehrere Stellvertreterinnen berufen sind. Jedoch kann von der absoluten Anzahl der bestellten Stellvertreterinnen nicht automatisch auf eine umfassendere Entlastung bzw. Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten geschlossen werden. In den im Rahmen der Fallstudien interviewten Dienststellen waren die Entlastungsregelungen für die Stellvertreterinnen sehr unterschiedlich ausgestaltet. Mehrheitlich entsprach die addierte Entlastung aller Stellvertreterinnen höchstens einer Vollzeitstelle.

Das BGleiG sieht neben der Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin(nen) für kleine Dienststellen ohne eigene Gleichstellungsbeauftragte sowie Nebenstellen und Teile einer Dienststelle, die räumlich weit von der Hauptstelle der Dienststelle entfernt liegen, auch die Möglichkeit zur Bestellung einer Vertrauensfrau vor. Die Vertrauensfrau ist gem. § 26 Abs. 4 BGleiG Ansprechpartnerin für die Beschäftigten der jeweiligen Dienststelle, Nebenstelle oder des jeweiligen Dienststellenteils sowie für die zuständige Gleichstellungsbeauftragte. Ihr obliegt die Vermittlung von Informationen zwischen den Beschäftigten und der Gleichstellungsbeauftragten. Außerdem kann die Vertrauensfrau auch dann tätig werden, wenn sowohl die Gleichstellungsbeauftragte als auch die Stellvertreterin verhindert sind. Damit können Vertrauensfrauen, ähnlich wie Stellvertreterinnen, je nach deren Rollenprofil und Umfang der erhaltenen Entlastung, maßgeblich zur Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten bei deren Aufgabenwahrnehmung dienen.

Laut Aussage der Personalverwaltungen sind in zwei von drei Dienststellen eine bzw. mehrere (bis über 20) Vertrauensfrauen tätig. Die Anzahl der zu bestellenden Vertrauensfrauen richtet sich meist nach der Anzahl der Dienstsitze der Institution.

Die Gleichstellungsbeauftragte der Direktion der Bundesbereitschaftspolizei wird beispielsweise in den zehn Bundespolizeiabteilungen von je einer Vertrauensfrau in ihrer Aufgabenwahrnehmung unterstützt.⁴⁴² Ähnlich verhält es sich mit der Bestellung von Vertrauensfrauen im Friedrich-Loeffler-Institut (FLI). Die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertretung werden an den dezentralen Standorten des FLI von Vertrauensfrauen unterstützt, welche die lokalen Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten wahrnehmen. Dies umfasst u. a. die Teilnahme an Bewerbungsgesprächen oder an Jours fixes mit den jeweiligen Dienststellenleitungen. Zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch werden regelmäßige telefonische Abstimmungen organisiert.⁴⁴³

Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten

Gem. § 29 Abs. 1 BGleiG ist der Gleichstellungsbeauftragten mit Beginn und bis zum Ende ihrer Amtszeit die notwendige personelle, räumliche und sachliche Ausstattung zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Gleichstellungsbeauftragten gebeten, Angaben zum Umfang sowie zur Zufriedenheit mit ihrer Ausstattung zu tätigen. In Abbildung 76 sind die Rückmeldungen der Gleichstellungsbeauftragten zu ihrer Ausstattung zusammengefasst. Der Auswertung zufolge erhalten diese mehrheitlich eine zeitliche Entlastung für die Ausübung ihres Amtes (89 Prozent) sowie räumliche Ausstattungen (84 Prozent). Knapp 60 Prozent der Gleichstellungsbeauftragten erhalten eine personelle Ausstattung, beispielsweise durch Einstellung von Referentinnen und Referenten, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern weitere 50 Prozent der Befragten erhalten einen monatlichen Vergütungsfonds.

⁴⁴² Direktion Bundesbereitschaftspolizei, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁴³ FLI, Fallstudieninterviews 2019/2020.

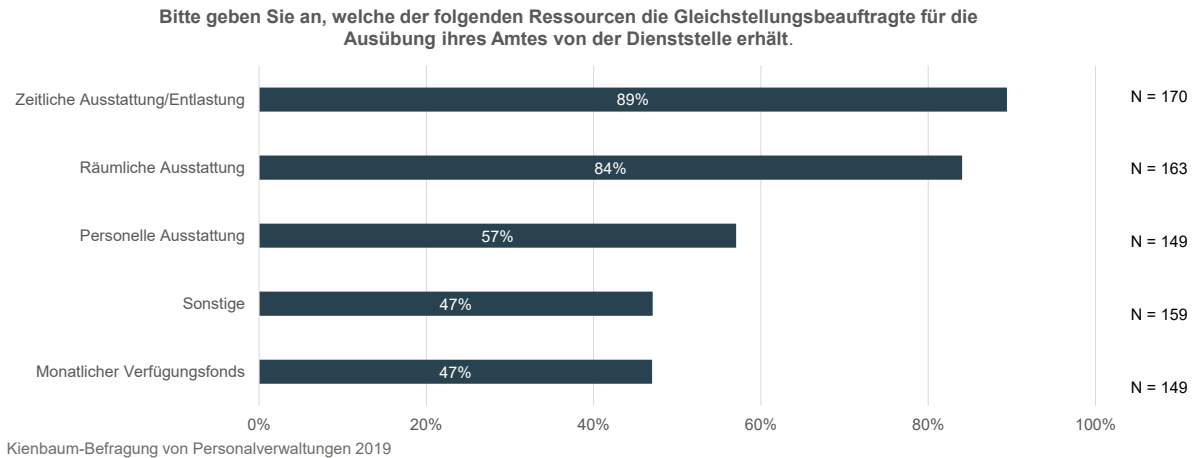


Abbildung 76: Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten

Der Umfang der zeitlichen Ausstattung bzw. Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten unterscheidet sich, insbesondere nach Größe der Dienststelle stark. In Abbildung 77 ist zu sehen, dass der größte Anteil der Gleichstellungsbeauftragten angab, entweder im Umfang einer vollen Stelle (43 Prozent) oder einer halben Stelle (32 Prozent) von weiteren Tätigkeiten entlastet zu sein.

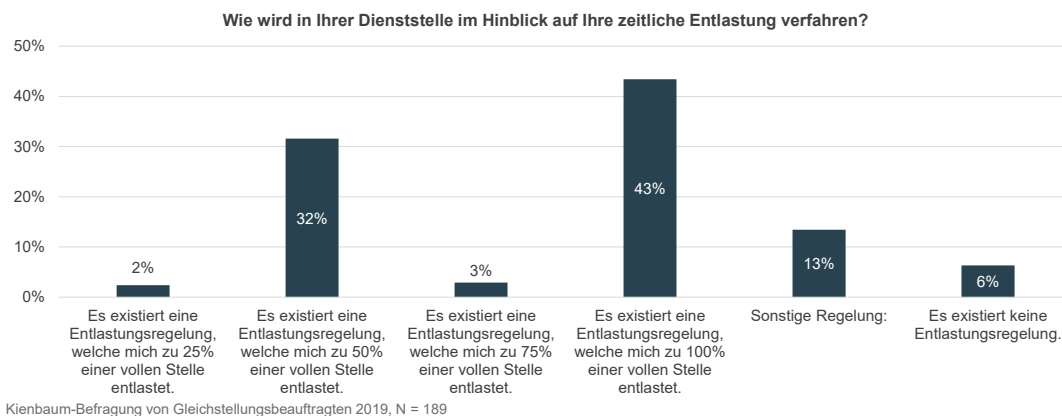


Abbildung 77: Ausgestaltung der zeitlichen Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten

Gleichstellungsbeauftragte, die zu 100 Prozent von einer vollen Stelle entlastet werden, arbeiten mehrheitlich in großen Dienststellen mit über 1.000 Beschäftigten (circa 60 Prozent). In 13 Prozent der Dienststellen gibt es nach Aussage der Gleichstellungsbeauftragten sonstige Vereinbarungen hinsichtlich der Entlastung, wie beispielsweise eine 33- oder 80-Prozent-Regelung sowie eine Verständigung darüber, dass sich die Entlastung weitestgehend flexibel nach dem aktuellen Bedarf richtet. Im Zusammenhang mit der Interpretation dieser Ergebnisse zur Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten ist auf die Regelung des § 29 Abs. 2 BGlG zu verweisen. Das BGlG definiert an dieser Stelle eine Mindestentlastung, die sich im Umfang an der Beschäftigtenanzahl in der Dienststelle orientiert. Konkret gilt seit der Novellierung des BGlG im Jahr 2015, dass in Dienststellen mit in der

Regel weniger als 600 Beschäftigten die Entlastung mindestens die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft beträgt. Ab einer Beschäftigtenzahl von mindestens 600 Beschäftigten wird die Gleichstellungsbeauftragte im Umfang der Regelarbeitszeit einer Vollzeitkraft entlastet. Die Auswertung zur Größe der Dienststelle in Relation zum Umfang der Entlastung ergibt, dass 91 Prozent der Befragten, die in Dienststellen mit bis zu 600 Beschäftigten arbeiten, über eine zeitliche Ausstattung von mindestens 50 Prozent verfügen. Die Gleichstellungsbeauftragten, die in Dienststellen mit in der Regel mehr als 600 Beschäftigten arbeiten, erhalten überwiegend ebenfalls eine gesetzeskonforme Entlastung im Umfang der Regelarbeitszeit einer Vollzeitkraft (86 Prozent).

Aus dem Umfang der Entlastung lässt sich jedoch nicht zwingend auf die Angemessenheit, bzw. auf die Zufriedenheit mit den verfügbaren Ressourcen schließen. Immerhin gaben nur drei Viertel (77 Prozent) der befragten Gleichstellungsbeauftragten an, dass sie die zeitliche Entlastung als sehr gut oder gut bewerten. Damit liegen die Zufriedenheitswerte mit der zeitlichen Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten in etwa auf gleicher Höhe mit denen für die sachliche und räumliche Ausstattung. Besonders unzufrieden zeigten sich 38 Prozent der befragten Gleichstellungsbeauftragten mit der weiteren personellen Ausstattung sowie 31 Prozent mit der Höhe der monatlichen finanziellen Ressourcen (Verfügungsfonds).

Im Rahmen der Fallstudien wurde ebenfalls deutlich, dass insbesondere die sachliche und die räumliche Ausstattung den Bedarfen der Gleichstellungsbeauftragten an Ressourcen entsprechen.

Auch stellte sich heraus, dass die Angemessenheit und entsprechend auch die Zufriedenheit mit der zeitlichen Ausstattung durch eine Vielzahl an Faktoren, neben dem Stundenumfang und der Größe der Dienststelle, beeinflusst werden. Entscheidend hierfür ist, wie das Praxis-Beispiel des Friedrich-Loeffler-Instituts zeigt, auch die Organisation der Zusammenarbeit zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltung.

Die Gleichstellungsbeauftragte ist –ausdrücklich auf eigenen Wunsch – nicht für ihre Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte von ihren sonstigen Tätigkeiten entlastet und widmet sich vielmehr weiterhin in Vollzeit ihrer wissenschaftlichen Karriere als Laborleiterin. Die Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre Stellvertretung werden in die gleichstellungsrelevanten Vorgänge eingebunden und können sich zudem anlassbezogen mit der Personalverwaltung sowie der Dienststellenleitung zu verwandten, bzw. übergeordneten Themen abstimmen. Weiterhin fungiert die Gleichstellungsbeauftragte als Mediatorin und ist Ansprechperson – für Frauen wie auch Männer – für sämtliche Belange der Gleichstellungs- sowie Diskriminierungsthematik und auch darüber hinaus.

Aufgrund der Doppelbelastung wurden im Einvernehmen der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltung die Prozesse und Verfahren zur Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten effizienter ausgestaltet. So wurde beispielsweise eine überwiegend E-Mail-basierte Kommunikation zwischen ihr und der Personalverwaltung etabliert (über ein elektronisches Funktionspostfach der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertretung). Auf offizielle Schreiben und zeitaufwändige administrative Verfahren zur Abstimmung wird weitestgehend verzichtet. Zudem wird die Stellvertreterin der Gleichstellungsbeauftragten, bei deren Abwesenheit oder Verhinderung an Prozessen beteiligt und kann im Rahmen dieser entscheiden. Die Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre Stellvertretung sind gleichermaßen entscheidungsberechtigt. Zudem wurden für Routinevorgänge verkürzte Zustimmungswege vereinbart, sodass beispielsweise eine fehlende Rückmeldung der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten als Zustimmung gilt. Benötigen sie mehr Bedenk- oder Bearbeitungszeit, reicht eine kurze Nachricht der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten an die Personalverwaltung aus, um das verkürzte Verfahren auszusetzen. Diese ist sehr bemüht, auf die zeitlichen Verfügbarkeiten der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin, beispielsweise auch

bei der Terminfindung, Rücksicht zu nehmen. Zur weiteren Verringerung der Zeitaufwände für Verwaltungsaufgaben wurde eine Software-Lösung entwickelt, auf deren Basis sämtliche Personalvorgänge organisiert werden können, sodass auch die (stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte schnellen Zugriff auf die laufenden Verfahren hat. Derzeit wird eine Weiterentwicklung der Software angestrebt, sodass künftig auch eine automatische Einbindung durch eine Benachrichtigung über neue Vorgänge erfolgt und eine systembasierte Stellungnahme zu den Vorgängen ermöglicht wird.⁴⁴⁴

Neben der Organisation der Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten hat auch die weitere, nicht-zeitliche Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten Einfluss darauf, wie die Gleichstellungsbeauftragte ihr Amt ausfüllen kann bzw. wie diese den Umfang der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen bewertet. Wie aus Abbildung 76 ersichtlich wird, erhält mehr als die Hälfte (57 Prozent) der befragten Gleichstellungsbeauftragten eine personelle Ausstattung. Mehrheitlich wird dabei auf die Stellvertreterin verwiesen, der gem. § 26 Abs. 2 BGleIG Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten übertragen werden können. Eine weitergehende personelle Unterstützung erhalten insgesamt 16 Prozent der Befragten – 14 Prozent davon ist die Stelle einer Sachbearbeitung zugeordnet und 2 Prozent die einer Referentin, bzw. eines Referenten. Vereinzelt sind auch weitere Personen der Gleichstellungsbeauftragten zugeteilt. Im Umweltbundesamt beispielsweise erhält die Gleichstellungsbeauftragte personelle Unterstützung durch ein Geschäftszimmer sowie durch einen wissenschaftlichen Mitarbeitenden für Gender Mainstreaming, der beauftragt ist, Gender-Aspekte in den Querschnitt der Organisation (Personal-, Organisations- und Produktentwicklung, darunter v. a. Forschung) einzubringen. Er führt darüber hinaus gender- und gleichstellungsbasierte Umweltforschungsprojekte und Eigenforschung durch. Das Umweltbundesamt berichtete durchweg von guten Erfahrungen mit dieser fachlich und funktionsbezogen diversen Besetzung.⁴⁴⁵ Dieses Beispiel zeigt, dass Flexibilität bei der Organisation der Gleichstellungsarbeit in der Dienststelle möglich und förderlich im Sinne der Gleichstellung und der Vereinbarkeitsförderung sein kann.

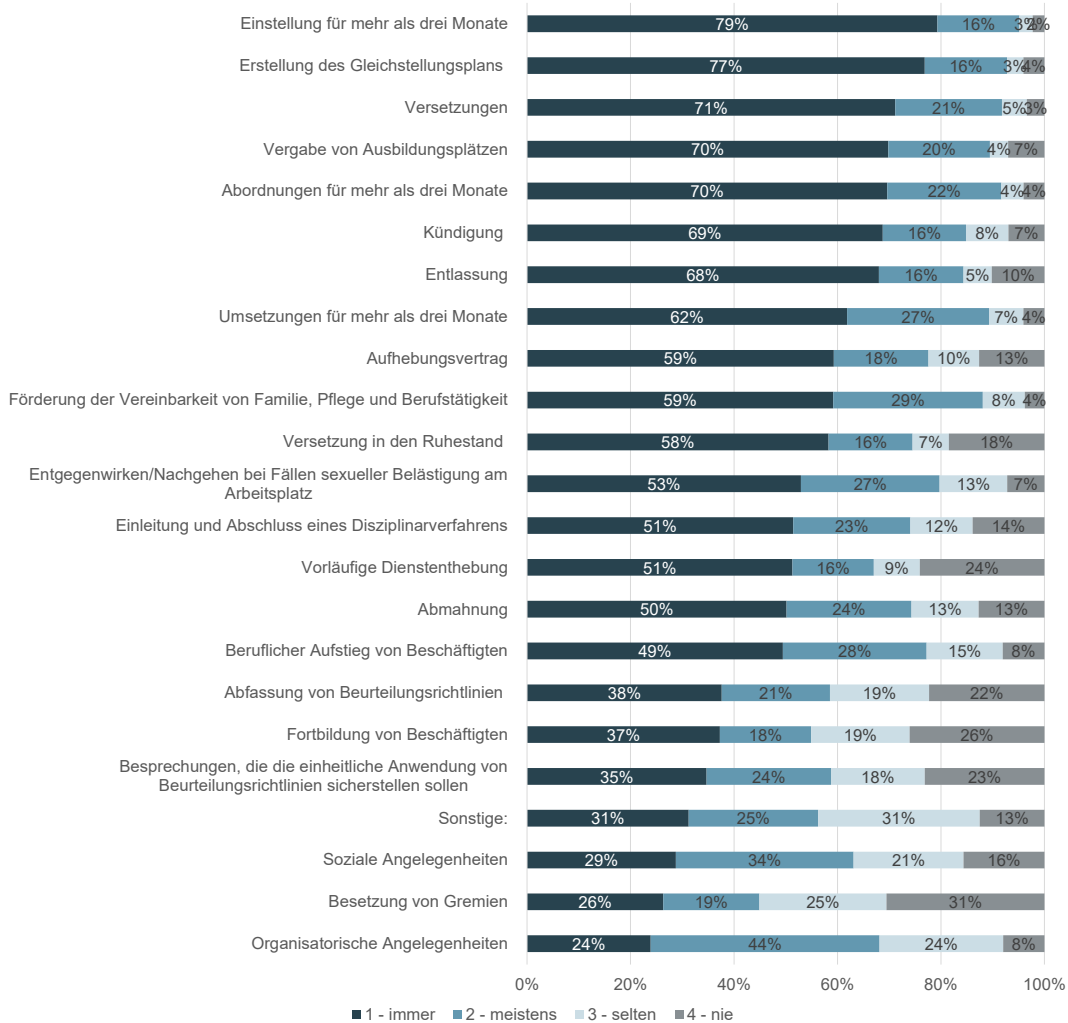
Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Maßnahmen / Angelegenheiten der Dienststelle

Aufgabe, Recht und Pflicht der Gleichstellungsbeauftragten sind es, gem. § 25 BGleIG Abs. 2, die Dienststelle dabei zu unterstützen, die Ziele dieses Gesetzes zu erreichen. Dafür wirkt die Gleichstellungsbeauftragte bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen der Dienststelle mit, die die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Beseitigung von Unterrepräsentanzen, die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit sowie den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betreffen.

⁴⁴⁴ FLI, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁴⁵ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Bitte schätzen Sie im Folgenden zusammenfassend ein, wie häufig Sie bei folgenden Maßnahmen/Angelegenheiten gesetzeskonform beteiligt werden.



Kienbaum-Befragung von Gleichstellungsbeauftragten 2019, N = 285 - 370

Abbildung 78: Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Maßnahmen, bzw. Angelegenheiten der Dienststelle

Die frühzeitige Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den Maßnahmen der Dienststelle ist Voraussetzung dafür, dass sie effektiv auf die Umsetzung der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung hinwirken und damit die ihr gesetzliche übertragene Funktion ausfüllen kann. In der Online-Befragung der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Personalverwaltungen wurde dem Thema Zeitpunkt, Umfang und Art der Beteiligung ein eigener Fragenblock gewidmet. Zudem wurden im Rahmen der Fallstudieninterviews und Tiefeninterviews die Gesprächspartnerinnen und -partner nach Ihren praktischen Erfahrungen mit der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten sowie auch nach den Möglichkeiten gefragt, diesen Prozess praxistauglich und gesetzeskonform zu gestalten.

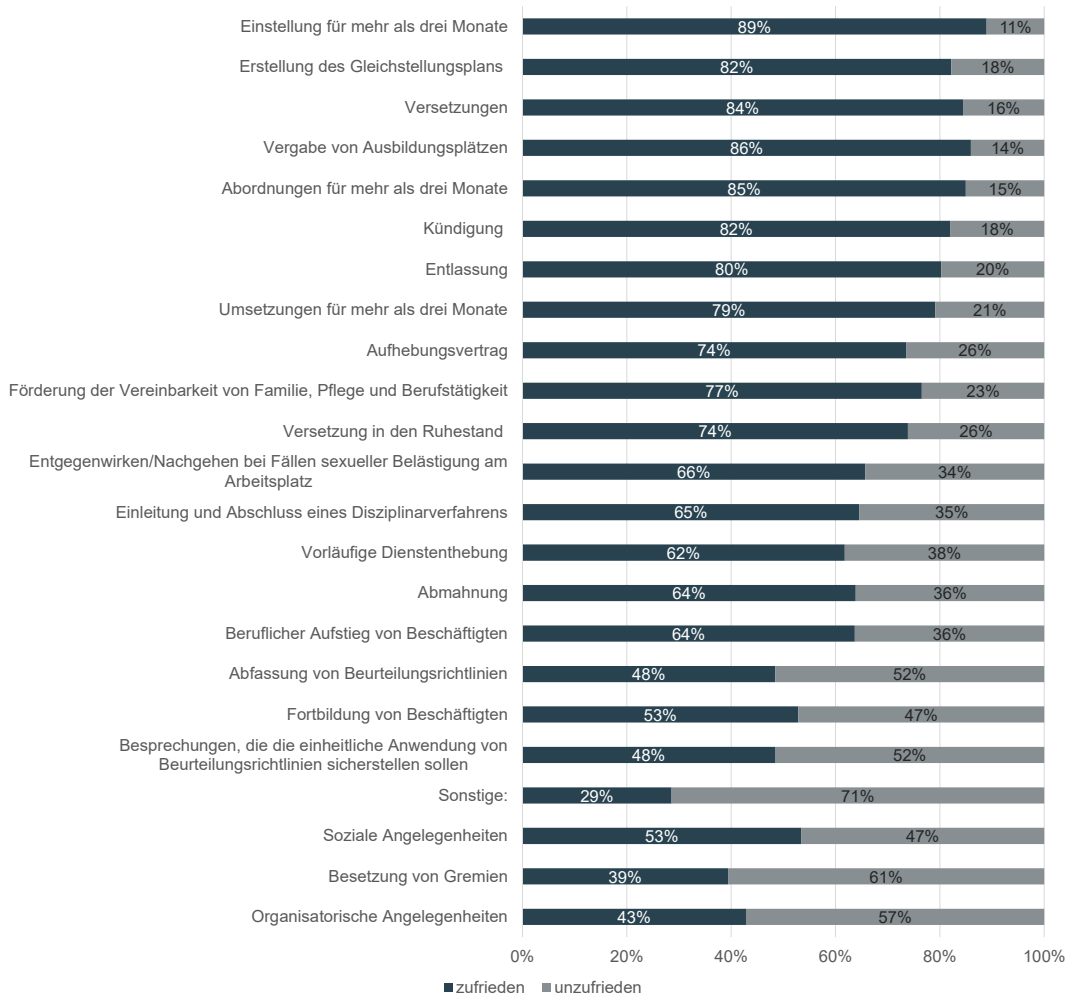
In Abbildung 78 sind Maßnahmen bzw. Angelegenheiten der Dienststelle aufgelistet, die seitens der Gleichstellungsbeauftragten hinsichtlich der Häufigkeit ihrer Beteiligung an den Maßnahmen / Angelegenheiten bewertet wurden.

Die Gleichstellungsbeauftragten wirken an einer Fülle anspruchsvoller Prozesse in der Dienststelle mit, in der sie die Umsetzung des Gesetzes mitgestalten und Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig entgegenwirken. Die Abbildung zeigt zunächst eine Auswahl der Themen- und Aufgabenfelder, in deren Umsetzung die Gleichstellungsbeauftragten u. a. einzubinden sind. Grundsätzlich ist bei der Auswertung der Daten festzustellen, dass die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, je nach Maßnahme bzw. Angelegenheiten der Dienststelle, stark variiert. Tendenziell zeigt sich jedoch, dass eine Beteiligung bei wiederkehrenden Maßnahmen (häufig Tagesgeschäft der Personalverwaltung) konsequenter erfolgt als bei Maßnahmen, die seltener durchgeführt werden. Bezogen auf erstere Maßnahmen ist anzunehmen, dass in den Dienststellen der Prozess zur Umsetzung der Maßnahme (insbesondere personeller Art) eher durch ein standardisiertes Vorgehen, ggf. durch eine Fachsoftware, organisiert ist. Eine solche Standardisierung schafft Transparenz und kann dem Versäumnis zur Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, wie beispielsweise der frühzeitigen Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, entgegenwirken. Maßnahmen und Angelegenheiten der Dienststelle, bei denen die Befragten mehrheitlich angaben, immer oder meistens gesetzeskonform beteiligt zu werden, sind personelle Maßnahmen wie Einstellungen für mehr als drei Monate (95 Prozent), Versetzungen (92 Prozent), die Vergabe von Ausbildungsplätzen (90 Prozent) sowie Abordnungen für mehr als drei Monate (92 Prozent). Eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei der Erstellung des Gleichstellungsplans erfolgt ebenfalls überwiegend entsprechend der Vorgaben des BGleIG (93 Prozent). Seltener erfolgt die gesetzeskonforme Beteiligung bei der Abfassung von Beurteilungsrichtlinien (59 Prozent) und Besprechungen, die die einheitliche Anwendung der Richtlinien sicherstellen soll, bei der Konzeption oder Organisation von Fortbildungen für die Beschäftigten (55 Prozent), bei sozialen Angelegenheiten (63 Prozent), bei der Gremienbesetzung (45 Prozent) sowie bei organisatorischen Angelegenheiten (68 Prozent).

Werden die Angaben zur Häufigkeit der Beteiligung an einer Maßnahme in Verbindung gebracht mit den Bewertungen der Gleichstellungsbeauftragten zur Zufriedenheit mit der Beteiligung zeigt sich der Trend, dass je häufiger eine gesetzeskonforme Beteiligung erfolgt, die Zufriedenheitswerte umso höher sind. Gleichzeitig zeigte sich in den Fallstudien, dass die Annahme, dass von der Häufigkeit der Beteiligung automatisch auf die Zufriedenheit mit der Beteiligung zu schließen ist, fehlgeleitet ist. Vielmehr wirken auch die Rahmenbedingungen in der Dienststelle und insbesondere auch die zeitlichen und personellen Kapazitäten der Gleichstellungsbeauftragten darauf ein, wann und unter welchen Umständen ihrerseits von einer zufriedenstellenden Beteiligung an einzelnen Maßnahmen gesprochen werden kann. Im Rahmen der Fallstudieninterviews wurde beispielsweise auf individuelle Beteiligungsregelungen verwiesen, die – sofern sie in enger Abstimmung und im gegenseitigen Einverständnis zwischen Gleichstellungsbeauftragten und Dienststelle definiert werden – eine Chance bieten, den Prozess der Beteiligung optimal an die Voraussetzungen in der Dienststelle anzupassen.

Abbildung 79 gibt zunächst nur Aufschluss über die Zufriedenheit der Gleichstellungsbeauftragten in Bezug auf die Häufigkeit der Beteiligung.

Bitte geben Sie an, ob Sie zufrieden mit der Häufigkeit der Beteiligung sind.



Kienbaum-Befragung von Gleichstellungsbeauftragten 2019, N = 14 - 295

Abbildung 79: Zufriedenheit der Gleichstellungsbeauftragten mit der Beteiligung

Die Auswertung zeigt, dass die Befragten die Beteiligung in verschiedenen Themen- und Aufgabefeldern häufig als unzureichend empfinden – bei 4 der 23 Maßnahmen (ohne Sonstige), wie der Abfassung von und Unterrichtung über Beurteilungsrichtlinien, bei der Gremienbesetzung und bei organisatorischen Angelegenheiten äußerten sich mehr als die Hälfte der Gleichstellungsbeauftragten unzufrieden mit der aktuellen Praxis. In diesen Fällen lässt sich eine hohe positive Korrelation zwischen der zuvor abgefragten tatsächlichen Häufigkeit der Beteiligung und der anschließenden Bewertung zur Zufriedenheit mit der Beteiligung erkennen. Bereits im Erfahrungs- und Gremienbericht aus dem Jahr 2010 bewerteten die Gleichstellungsbeauftragten die Beteiligung an vergleichbaren Maßnahmen, wie der Gremienbesetzung, als nicht zufriedenstellend.⁴⁴⁶ Obgleich ein direkter Vergleich der Daten aus den beiden Erhebungen nicht möglich ist, kann festgestellt werden, dass nach wie vor in

⁴⁴⁶ BMFSFJ (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht.

vielen Dienststellen der Bedarf besteht, die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den Maßnahmen umfangreich, frühzeitig und damit auch gesetzeskonform zu gestalten. Dem Erfordernis, an relevanten Vorgängen und Maßnahmen beteiligt zu werden, um den gesetzlichen Auftrag der Gesetzesüberwachung einzulösen, wurde in den Jahren der Datenerhebung für den Erfahrungs- und Gremienbericht 2010 bzw. wird auch aktuell aus Sicht der Gleichstellungsbeauftragten häufig nicht ausreichend nachgekommen.

Die in Abbildung 79 dargestellten personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Dienststelle weisen übergreifend eine hohe Gleichstellungsrelevanz auf.

Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist aus gleichstellungspolitischer Sicht daher notwendig. Insbesondere in den Bereichen, in denen Benachteiligungseffekte stark hervortreten, zum Beispiel bei der dienstlichen Beurteilung, ist es zielführend, die Kompetenz der Gleichstellungsbeauftragten gezielt, frühzeitig und umfassend bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen einzubinden.

Zwei Fallbeispiele aus Dienststellen, die an den Fallstudien im öffentlichen Dienst teilgenommen haben, zeigen auf, wie man die Regelungen zur Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten praxistauglich und gesetzeskonform auslegen kann.

Die Gleichstellungsbeauftragte im Umweltbundesamt nimmt an wöchentlichen Sitzungen der Amtsleitung teil, tauscht sich mit den Personal- und Verwaltungsleitungen regelmäßig im Rahmen von Jour fixes aus und ist auf der jährlich stattfindenden Klausur zur Personalentwicklung vertreten. Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Dienststelle erfolgt bei Standardpersonalvorgängen über eine wöchentliche Routine mit der Sachbearbeitung der Personalverwaltung. Die Durchführung der Routine hat den Vorteil, dass Abstimmungen zu den Personalvorgängen auf kurzen Wegen erfolgen können und damit der administrative Aufwand möglichst geringgehalten wird.⁴⁴⁷

In der Generalzolldirektion findet ein vergleichbarer regelmäßiger Austausch zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und Vertreterinnen und Vertretern der Personalverwaltung statt. Ein Erfolgsfaktor für die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den Maßnahmen der Dienststelle sowie eine – unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Behördengröße und bundesweite Zuständigkeit) – effiziente Aufgabenerledigung war die frühzeitige Identifikation von konkreten gleichstellungsrelevanten und daher beteiligungspflichtigen Maßnahmen und Themen durch die Gleichstellungsbeauftragte. Diese Fokussierung erlaubte es, den Beteiligungsprozess zu strukturieren und somit das Bewusstsein der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure in der Dienststelle für die Notwendigkeit der Beteiligung zu schärfen, auch bei auf den ersten Blick nicht unmittelbar von der Gleichstellung berührten Themen.⁴⁴⁸

In der Generalzolldirektion, im Umweltbundesamt wie auch in weiteren an den Fallstudien beteiligten Dienststellen erfolgt die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten nach deren Empfinden zufriedenstellend. Die Erarbeitung von Verfahren zur besseren Strukturierung der Beteiligungsprozesse wurde übergreifend als positiv bewertet – sie bietet sowohl für die Personalverwaltungen wie auch die Gleichstellungsbeauftragten den Vorteil einer Erhöhung der Effizienz bei der Aufgabenerledigung. Freie Ressourcen können gezielt in weitere Aufgabenfelder im Sinne der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung eingebracht werden.

Im Rahmen der Novellierung des BGlG wurde der Zeitpunkt der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten am Entscheidungsprozess konkretisiert. Gem. § 27 Abs. 1 BGlG hat dies „frühzeitig“ mit Beginn des Entscheidungsprozesses zu erfolgen. Die Auslegung der Regelung durch die Dienststelle war ein Thema der Online-Befragungen und Fallstudien mit den Gleichstellungsbeauftragten

⁴⁴⁷ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁴⁸ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

und Personalverwaltungen. Zunächst konnte in den Fallstudiengesprächen festgestellt werden, dass in den meisten Dienststellen nicht eindeutig definiert ist, wie frühzeitig im Prozess eine Beteiligung zu erfolgen hat. Die Dienststellen legen die Vorgabe zur Einhaltung einer frühzeitigen Beteiligung je nach Maßnahme und Dringlichkeit der Angelegenheit flexibel aus. Häufig werden auch nur für Standardvorgänge, wie Einstellungen oder Beförderungen, genaue Regelungen getroffen, an welcher Stelle im Prozess eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten zu erfolgen hat – in jedem Fall gilt der Maßstab, dass der Zeitpunkt so gewählt wird, dass die Entscheidung über die Maßnahme noch gestaltunfähig ist. Auch wird die Frühzeitigkeit der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten in Relation zur Beteiligung weiterer Akteurinnen und Akteure der Dienststelle gesehen.

Die Erkenntnisse aus den Fallstudieninterviews zum Zeitpunkt der Beteiligung an Maßnahmen können durch die Ergebnisse der Online-Befragung weiter ergänzt und eingeordnet werden. 65 Prozent der befragten Gleichstellungsbeauftragten gaben im Rahmen der Online-Befragung an, dass sie teilweise nicht an Maßnahmen der Dienststelle beteiligt werden. Sofern eine Beteiligung erfolgt, ist der Zeitpunkt für die Beteiligung häufig zu spät bzw. nicht gesetzeskonform, d. h. nach Beginn des Entscheidungsprozesses. Wie in der Abbildung 80 ersichtlich wird, sagten ein Drittel der Befragten aus, dass die Beteiligung in der Regel nach tatsächlicher Meinungsbildung der Dienststelle erfolgt – die Entscheidung ist damit nicht mehr oder nur eingeschränkt gestaltunfähig.

Auch hinsichtlich der Reihenfolge der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten zeigte sich, dass die entsprechenden Vorgaben des BGleIG (Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten im Regelfall vor der Personal- und Schwerbehindertenvertretung, vgl. § 27 BGleIG) in der Praxis nicht gesetzeskonform umgesetzt werden. 20 Prozent der befragten Gleichstellungsbeauftragten gaben an, dass sie in der Regel zeitgleich mit den Interessenvertretungen über Maßnahmen in Kenntnis gesetzt werden. Zwei Prozent sagten sogar aus, dass die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten in der Regel nach der der Interessenvertretungen erfolgt. Damit wird der Vorgabe des BGleIG, wonach nur in Ausnahmefällen von einer parallelen Beteiligung Gebrauch gemacht werden kann, häufig nicht entsprochen.



Abbildung 80: Zeitpunkt der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen bietet vielversprechende Möglichkeiten, den Beteiligungsprozess im Sinne des Gesetzes auszugestalten bzw. die Einhaltung einer frühzeitigen Beteiligung nachzuverfolgen. In einigen der im Rahmen der Fallstudien befragten Dienststellen sind bereits Standardverfahren der Personalverwaltung digitalisiert und eine automatische Beteiligung der

Gleichstellungsbeauftragten am Prozess entsprechend eingerichtet. Für die Zukunft empfiehlt es sich, laut Aussage der befragten Expertinnen und Experten, im Zuge der weiteren Prozessoptimierung und -digitalisierung, die immer mehr im öffentlichen Dienst Einzug hält, die Gleichstellungsthematik mit zu berücksichtigen und entsprechend Formate zur Erinnerung an eine Beteiligung bzw. zur automatischen Einbeziehung in den Abläufen von Anfang an einzuplanen. Ein solches Vorgehen verspricht insbesondere Erfolg bei der Strukturierung von Beteiligungsvorgängen bei wiederkehrenden verwaltungstechnischen Maßnahmen. Demgegenüber stellt die Automatisierung von Prozessen bei beispielsweise organisatorischen Maßnahmen, die keinem festen Prozessschema folgen, keine geeignete Lösung dar. Vielmehr gewinnt an dieser Stelle der Ansatz des Gender Mainstreamings an Bedeutung. Demnach müssen in sämtlichen Bereichen der Verwaltung Entscheidungen von der Überlegung geleitet sein, welche Auswirkungen sie auf Frauen und Männer in ihren unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten haben. Die Personen mit Entscheidungsbefugnissen in der Dienststelle sind so für die Bedeutung der Gleichstellungsförderung zu sensibilisieren, dass sie befähigt sind, in den verschiedenen Prozessen der Dienststelle Gleichstellungsaspekte automatisch zu erkennen und bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Dazu gehört auch, dass die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, sofern sich ein Gleichstellungsbezug einer Maßnahme abzeichnet, als Automatismus erfolgt.

Einspruchsrecht der Gleichstellungsbeauftragten und gerichtliches Verfahren

Wie die vorausgegangene Beschreibung zur Praxis der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den Maßnahmen und Angelegenheiten der Dienststelle verdeutlicht, besteht sowohl im Umfang, wie auch hinsichtlich des Zeitpunkts der Einbeziehung noch Handlungsbedarf seitens der Dienststellen, die Beteiligungsprozesse zu optimieren. Um ihrerseits auf eine frühzeitige und umfassende Beteiligung hinzuwirken, stehen der Gleichstellungsbeauftragten Instrumente zur Verfügung bzw. sind ihr Rechte übertragen. Gem. § 32 BGleG hat die Gleichstellungsbeauftragte das Recht und die Pflicht, unmittelbar bei der Dienststellenleitung vorzutragen. Sie hat in allen Angelegenheiten, die nach § 25 Abs. 1 und § 27 Abs. 1 ihrer Mitwirkung unterliegen, ein Initiativrecht. Weiterhin kann die Gleichstellungsbeauftragte von ihrem Einspruchsrecht Gebrauch machen. Dieses kann unter verschiedenen Voraussetzungen geltend gemacht werden. Dazu zählen beispielsweise Versäumnisse seitens der Dienststelle bei der Erstellung des Gleichstellungsplans, aber auch eine Verletzung der Rechte der Gleichstellungsbeauftragten, sowie allgemein gefasst Verstöße gegen weitere Vorschriften des BGleG (vgl. § 33 BGleG).

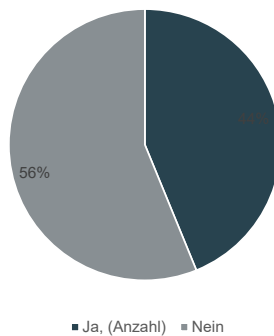
In der Praxis werden, in Relation zur Vielzahl der Vorgänge in der Dienststelle, nur in wenigen Fällen Einsprüche der Gleichstellungsbeauftragten als Reaktion auf ein wahrgenommenes Fehlverhalten der Dienststelle erhoben. Zwar gaben im Rahmen der Online-Befragung 44 Prozent der Befragten an, dass sie seit 2015 ihr Einspruchsrecht genutzt haben, die absolute Anzahl der geltend gemachten Einsprüche liegt jedoch im Mittel für den gesamten Zeitraum im einstelligen Bereich (durchschnittlich 7,1 Einsprüche je Gleichstellungsbeauftragte, die mindestens einen Einspruch erhoben hat). Mehrheitlich bezogen sich nach Auffassung der Gleichstellungsbeauftragten die Einsprüche darauf, dass gegen weitere Vorschriften des BGleG oder Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern verstoßen wurde, bzw. die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden. Weniger häufig wurde das Fehlen eines Gleichstellungsplans, dessen Inhalte oder die Nichteinhaltung der Frist zur Erstellung des Gleichstellungsplans bemängelt. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus den Fallstudieninterviews sowie mit den in Kapitel 6.1.2 dargestellten Daten zur Erstellung des Gleichstellungsplans. Die Gleichstellungsbeauftragten sind demnach um eine konstruktive Zusammenarbeit mit den weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Dienststelle bemüht

und zeigen sich, sofern dies begründet ist,⁴⁴⁹ verständnisvoll für Versäumnisse der Dienststelle, die sich auf die Erstellung des Gleichstellungsplans beziehen.

Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass seitens der Gleichstellungsbeauftragten teilweise auch Vorbehalte bestehen, einen Einspruch geltend zu machen. Sowohl im Rahmen der Fallstudieninterviews als auch im Rahmen der Online-Befragung äußerten sich Gleichstellungsbeauftragte besorgt um die möglichen Auswirkungen, die ein Einspruch auf ihre Zusammenarbeit mit den weiteren Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle haben kann. In der Vergangenheit kam es wiederholt zu Vorfällen, in denen durch die Dienststelle Druck auf die Gleichstellungsbeauftragte ausgeübt wurde, sich der Entscheidung der Dienststelle anzuschließen. Ein Zuwiderhandeln wurde in Einzelfällen bestraft durch eine weitreichende Ausgrenzung der Gleichstellungsbeauftragten von den Vorgängen in der Dienststelle oder durch subtile oder grobe Angriffe gegen die Person oder ihren Sachverstand.

Abschließend ist festzustellen, dass die Einsprüche der Gleichstellungsbeauftragten, nach deren Beurteilung, recht häufig (18 Prozent) nicht in ihrem Sinne entschieden wurden. Nur knapp ein Viertel der Befragten sagte aus, dass die Einsprüche meistens bzw. bei weiteren 26 Prozent der Befragten teilweise erfolgreich waren.

Haben Sie seit 2015 von Ihrem Einspruchsrecht Gebrauch gemacht?



Kienbaum-Befragung von Gleichstellungsbeauftragten 2019, N = 372

Abbildung 81: Nutzung des Einspruchsrechts durch die Gleichstellungsbeauftragte

Neben dem Einspruchsrecht können die Gleichstellungsbeauftragten erstmals seit der Novellierung des BGleG im Jahr 2015 nach erfolglosem Einspruch ein Klageverfahren eröffnen. Knapp 10 Prozent der Befragten haben von diesem Recht bislang Gebrauch gemacht. Die Anrufung des Gerichts kann nur darauf gestützt werden, dass die Dienststelle die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt hat, dass ein Gleichstellungsplan erstellt wurde, der nicht den gesetzlichen Vorgaben entspricht und, dass über den Einspruch der Gleichstellungsbeauftragten ohne zureichenden Grund oder nicht in angemessener Frist entschieden wurde (vgl. § 34 BGleG). Mit der Ausgestaltung des Klagerechts in seiner aktuellen Fassung zeigten sich die Gleichstellungsbeauftragten tendenziell eher unzufrieden (vgl. Abbildung 82).

⁴⁴⁹ Beispielsweise eine Fristverlängerung zur Erstellung des Gleichstellungsplans, die zu Gunsten einer umfassenden, aussagekräftigen Datenerhebung und -auswertung erfolgt.

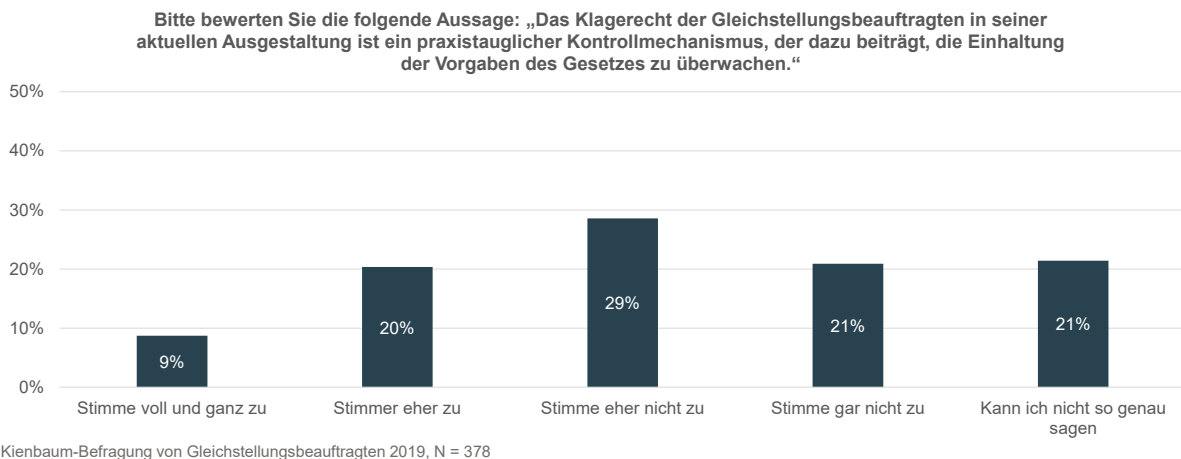


Abbildung 82: Praxistauglichkeit des Klagerechts der Gleichstellungsbeauftragten

Die Hälfte der Befragten gab an, dass das Klagerecht (eher) kein praxistauglicher Kontrollmechanismus ist, der dazu beiträgt, die Einhaltung der Vorgaben des Gesetzes zu überwachen. Die Gründe für diese negative Bewertung sind divers. Zum einen wird der Anruf des Verwaltungsgerichts häufig als letzte Eskalationsmöglichkeit gesehen, deren Inanspruchnahme gefühlte oder tatsächliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den weiteren Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle haben kann – dies reicht von vorübergehenden persönlichen Spannungsverhältnissen bis zur vollständigen Abkühlung der Beziehungen und sogar Befürchtungen einer beruflichen Benachteiligung der Gleichstellungsbeauftragten. Immerhin knapp ein Drittel der Befragten gaben im Rahmen der Online-Befragung an, dass sie nach Ihrer Amtszeit (eher) eine Benachteiligung befürchten. Weiterhin wurde im Rahmen der Fallstudien aufgeführt, dass es nach Empfinden der Gleichstellungsbeauftragten an qualifizierten Rechtskräften fehle, die im Fall einer Klage die Gleichstellungsbeauftragten in ihrer Sache unterstützen können.

Qualifizierungsangebote für (stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Stellvertreterinnen gebeten, eine Einschätzung zu Qualität sowie Quantität der Fortbildungsangebote für (stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte abzugeben. In der Befragung bestätigten beinahe alle Befragten, dass es Fortbildungsangebote für (stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte gibt (knapp 95 Prozent), diese in Anspruch genommen werden (knapp 90 Prozent) und dass die Qualität (knapp 90 Prozent) und Quantität (knapp 70 Prozent) der Angebote als sehr gut bzw. gut zu bewerten sind. Obschon die Zufriedenheitswerte recht hoch ausfallen, weisen insbesondere die Stellvertreterinnen in den Freitextantworten auf noch bestehenden Handlungsbedarf bei der Information zu den Inhalten des Gesetzes hin. In einem Zitat einer Stellvertreterin kommt die empfundene Divergenz zwischen einerseits den vermittelten allgemeinen Schulungsinhalten zum Gesetz und andererseits der erforderlichen tiefergehenden Expertise in der Gleichstellungsarbeit zum Ausdruck. Die Stellvertreterin beschrieb die Problemlage wie folgt: „Trotz zweijähriger Amtszeit habe ich bislang nur eine Schulung im Umfang eines Tages zu den Grundlagen des BGleIG erhalten. Alle weitergehenden Informationen zur Gleichstellung muss ich in meiner Freizeit lesen und mir selbst erarbeiten. Im Fall der Stellvertre-

tung habe ich somit keine theoretische, keine fachliche und keine praktische Erfahrung.“⁴⁵⁰ Handlungsbedarf besteht demnach nicht in Bezug auf eine allgemeine Bekanntmachung des BGleiG gegenüber den befragten Akteurinnen, sondern vielmehr hinsichtlich der Ermöglichung einer tiefgreifenden Information zu den spezifischen Inhalten des Gesetzes. Dies umfasst sowohl die Möglichkeit der Freistellung für den Besuch von einschlägigen Fortbildungen (sowohl für die Gleichstellungsbeauftragte als auch die Stellvertreterin), die notwendige finanzielle Unterstützung bei der Wahl etwaiger externer Fortbildungsveranstaltungen als auch eine notwendige Offenheit der Dienststelle gegenüber den angemeldeten individuellen Bedarfen der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten für eine Weiterbildung.

Arbeitsumfeld der Gleichstellungsbeauftragten

Der Gleichstellungsbeauftragten kommt, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, eine zentrale Bedeutung als Expertin für Gleichstellungsthemen, als Wissensmanagerin, aber auch als Korrektiv für eine verbesserte Umsetzung des Gesetzes in der Dienststelle zu. Diese verschiedenen Rollen und die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungen, die an die Gleichstellungsbeauftragte gestellt werden – sei es vonseiten der Beschäftigten oder der Personalverwaltung – lösen nicht selten ein Spannungsverhältnis aus bzw. tragen zu einer hohen Belastung der Gleichstellungsbeauftragten bei. Vor diesem Hintergrund ist es zielführend, die Gleichstellungsbeauftragte frühzeitig – bestenfalls vor Amtsbeginn – sowie regelhaft im Verlauf ihrer Amtszeit für die Aufgabenerledigung (weiter-) zu qualifizieren, um diese somit einerseits auf tiefgreifende fachliche Diskussionen wie auch andererseits auf konfliktbehaftete Situationen vorzubereiten.

Die Relevanz einer Unterstützung wird deutlich, wenn man die Aussagen der Gleichstellungsbeauftragten zu der durch sie empfundenen persönlichen Belastung durch die Amtsausübung befragt. Aus Abbildung 83 wird erkennbar, dass die Mehrzahl der Befragten im Rahmen der Online-Befragung angab, dass sie ihre Belastung als sehr hoch (37 Prozent) oder eher hoch (47 Prozent) bewerten.

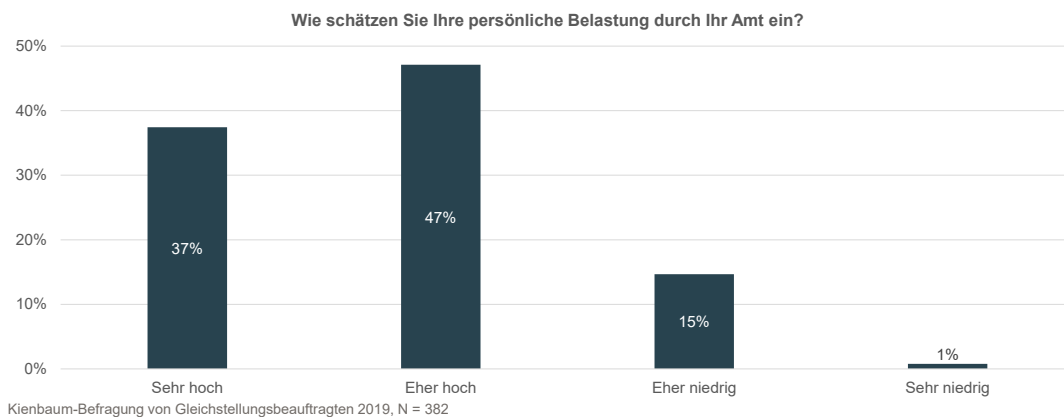


Abbildung 83: Persönliche Belastung der Gleichstellungsbeauftragten

⁴⁵⁰ Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte, Online-Befragung 2019/2020.

Besonders häufig sei die Belastung durch die Fülle der ihr übertragenen Aufgaben und durch mangelnde personelle, zeitliche Entlastung für die Aufgabenerledigung (81 Prozent) sowie durch den Zeitdruck bei der Aufgabenerledigung (63 Prozent) bedingt. Knapp die Hälfte der Befragten gaben darüber hinaus weitere relevante Ursachen für die spürbare Belastung an: dazu zählt insbesondere die mangelhafte Anerkennung der Gleichstellungsbeauftragten durch einzelne Akteurinnen und Akteure in der Dienststelle.

Aus einem Zitat aus der Online-Befragung der Gleichstellungsbeauftragten wird deutlich, wie herausfordernd sich der Umgang mit Widerständen gegen die Gleichstellungsarbeit gestaltet: „Leider akzeptiert die Geschäftsführung die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten wenig und die nachgeordneten Führungskräfte gar nicht. Das wird auch von der Führung weder verlangt noch vorgelebt. Die Verhaftung in alten Rollenzumessungen ist noch sehr verbreitet.“⁴⁵¹ Auch die teils als missverständlich empfundenen Regelungen zur Informations- und Einbindungsverpflichtung führen dazu, dass die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten als Kraftakt empfunden wird. Wenn keine Zustimmung der Gleichstellungsbeauftragten erfolgen kann, werden, laut Aussage der Befragten, häufig nicht die rechtlichen Hintergründe, sondern die persönlichen Befindlichkeiten zum Gespräch gemacht. Ein Streitgespräch findet dann nicht in der Sache, sondern auf persönlicher Ebene statt. Emotional belastend wirkt auch die Konfrontation mit schwerwiegenden Leiden von Beschäftigten, die sich an die Gleichstellungsbeauftragte als Vertrauensperson wenden. In solchen Fällen fehlt es den Gleichstellungsbeauftragten an Handwerkszeug sowohl zur Gesprächsführung als auch zum Umgang mit der eigenen emotionalen Belastung.

In den Fallstudieninterviews kam die empfundene hohe Belastung durch das Amt zwar wiederholt zur Sprache, jedoch zeigten sich die Gleichstellungsbeauftragten insgesamt mehrheitlich zufrieden mit ihrer Situation. Diese Erkenntnisse aus Dienststellen mit Leuchtturmcharakter lassen darauf schließen, dass die Amtsausübung in einer guten, nachhaltigen und gesunden Weise möglich ist und zielführend im Sinne der Gleichstellungsförderung in der Dienststelle sein kann. In den Fallstudien dienststellen sowie im Rahmen der Online-Befragung wurden die Gleichstellungsbeauftragten gebeten anzugeben, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht besonders dazu beitragen, sie bei der Ausübung ihres Amtes zu unterstützen. Die Antworten waren unterschiedlich.

Besonders häufig wurde seitens der Gleichstellungsbeauftragten mitgeteilt, dass die Aufgabenübertragung an eine Stellvertreterin, eine Möglichkeit darstellt, die Gleichstellungsbeauftragte bei der Ausübung ihrer Tätigkeit zu entlasten (52 Prozent). In diesem Zusammenhang wurde auch die Empfehlung geäußert, die Gleichstellungsbeauftragten in einem größeren Umfang für ihre Tätigkeit freizustellen. Die könne beispielsweise durch eine entsprechende Erhöhung der Mindestentlastung gem. § 28 Abs. 2 BGG verbindlich erfolgen.

Auch die Unterstützung durch eine (weitere) personelle Ausstattung wird von knapp 40 Prozent der Befragten als eine zuträgliche Maßnahme im Sinne der Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten verstanden. Ein wichtiger Hinweis, der sowohl im Rahmen der Online-Befragungen wie auch in den Fallstudien und den Tiefeninterviews gegeben wurde, ist, dass eine Entlastung auch dadurch erreicht werden kann, dass die Gleichstellungskompetenz bei den weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Dienststelle (insbesondere auf Seiten der Personalverwaltung und der Führungskräfte) erweitert wird.

Bislang sehen sich die Gleichstellungsbeauftragten, gemäß der Ergebnisse der Datenerhebungen, noch häufig in der Rolle einer Einzelkämpferin für Gleichstellungsbelange in der Dienststelle. Dass

⁴⁵¹ Gleichstellungsbeauftragte, Online-Befragung 2019/2020.

führe auch dazu, dass die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten oft zwangsläufig einen "pädagogischen" Charakter annimmt, da es zunächst gilt, althergebrachten Traditionen und Privilegien, Einstellungen und Vorurteilen entgegenzuwirken. Seitens der Gleichstellungsbeauftragten bedarf es dann teilweise ausgefeilter strategischer und taktischer Überlegungen, um das Amt zumindest partiell erfolgreich zu auszufüllen.

Zielführend im Sinne der Gleichstellungsförderung in den Dienststellen wäre es hingegen, die Gleichstellungsbeauftragte als Expertin zu verstehen und von ihrer Qualifikation gezielt Gebrauch zu machen. In einigen Dienststellen, wie beispielsweise dem Umweltbundesamt, wird dies bereits praktiziert. Hier zeichnet sich die Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit den Ansprechpersonen in der Personalverwaltung durch eine Kommunikation auf Augenhöhe aus. Eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz wird bei beiden Anspruchsgruppen als Qualifikation vorausgesetzt bzw. durch Inhouse-Schulungsangebote des wissenschaftlichen Mitarbeitenden für Gender Mainstreaming befördert. Damit sieht sich die Gleichstellungsbeauftragte auch nicht in die Rolle einer Einzelkämpferin für die Umsetzung der Ziele des BGleiG gedrängt.⁴⁵²

Zusammenarbeit nach § 30 BGleiG setzt ein Wollen zur Zusammenarbeit auf allen Seiten – besonders bei der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung, den Führungskräften und der Gleichstellungsbeauftragten – voraus. Diese grundsätzliche Bereitschaft gilt es, laut Aussage der befragten Expertinnen und Experten, verbindlich herzustellen und nicht der Gleichstellungsbeauftragten den Kampf darum zu überlassen. Wenn die sich aus dem Gesetz ergebene Verpflichtung für Führungskräfte nicht gelebt werden, dann sollten auch Konsequenzen in der Praxis gezogen werden – beispielsweise im Rahmen der dienstlichen Beurteilung.

6.1.4. Praktiken zum Abbau und zur Verhinderung von Benachteiligung

Das BGleiG definiert unterschiedliche Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, die sich insbesondere auf Prozesse und Strukturen des Personalmanagements beziehen. Dazu gehören Maßnahmen zur Stellenausschreibung, zur Personalauswahl, zur dienstlichen Beurteilung und zur Personalentwicklung. Diese Auswahl spiegelt zentrale Handlungsfelder bzw. Einflussmöglichkeiten der Dienststelle und insbesondere der Personalverwaltung auf die Gleichstellungsförderung wider. Im vorliegenden Kapitel wird die Umsetzung der Maßnahmen in der Praxis untersucht.

6.1.4.1. Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens

Die Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens ist weichenstellend für die Besetzung von Arbeitsplätzen und damit eine zentrale Stellschraube für die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst. Wissend um die Gleichstellungsrelevanz der Verfahrensweisen zur Ausschreibung von Stellen bzw. zur Auswahl und Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber, wurden im BGleiG Regelungen definiert, die die Chancengleichheit von Frauen in diesen Verfahren sicherstellen sollen. Im Kern regeln die §§ 6 ff. BGleiG die geschlechterneutrale Ausschreibung von Arbeitsplätzen bzw. die ausdrückliche Ansprache des unterrepräsentierten Geschlechts im Ausschreibungstext, die Einhaltung von Quotenregelungen bei der Einladung von Frauen und Männern zu Bewerbungsgesprächen, die Beschränkung des Fragerechts im Rahmen von Vorstellungsgesprächen, sowie die Bevorzugung des unterrepräsentierten Geschlechts bei der Auswahlentscheidung⁴⁵³.

⁴⁵² UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁵³ Sofern die Bewerberinnen die gleiche Qualifikation wie die männlichen Bewerber aufweisen bzw. sofern keine rechtlich schützenden Gründe überwiegen, die in der Person eines männlichen Bewerbers liegen.

Abbildung 84 gibt Aufschluss darüber, ob die befragten Dienststellen die gesetzlichen Vorgaben zur Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens in der Praxis erfüllen. Die Auswertung der Ergebnisse verdeutlicht, dass einige der Pflichten beispielsweise zur Ausschreibung der Stellen oder zum Hinweis auf eine grundsätzliche Möglichkeit zur Ausübung der angebotenen Stelle in Teilzeit mehrheitlich von den Dienststellen erfüllt werden. Knapp unter/über 90 Prozent der befragten Personalverwaltungen sagten im Rahmen der Online-Befragung aus, dass in der eigenen Dienststelle eine entsprechende Verfahrensweise grundsätzlich praktiziert wird. Weitere 76 Prozent der Befragten gaben an, dass der Ausschreibungstext, wie in § 6 Abs. 1 BGlG vorgesehen, das im jeweiligen Bereich unterrepräsentierte Geschlecht besonders anspricht.

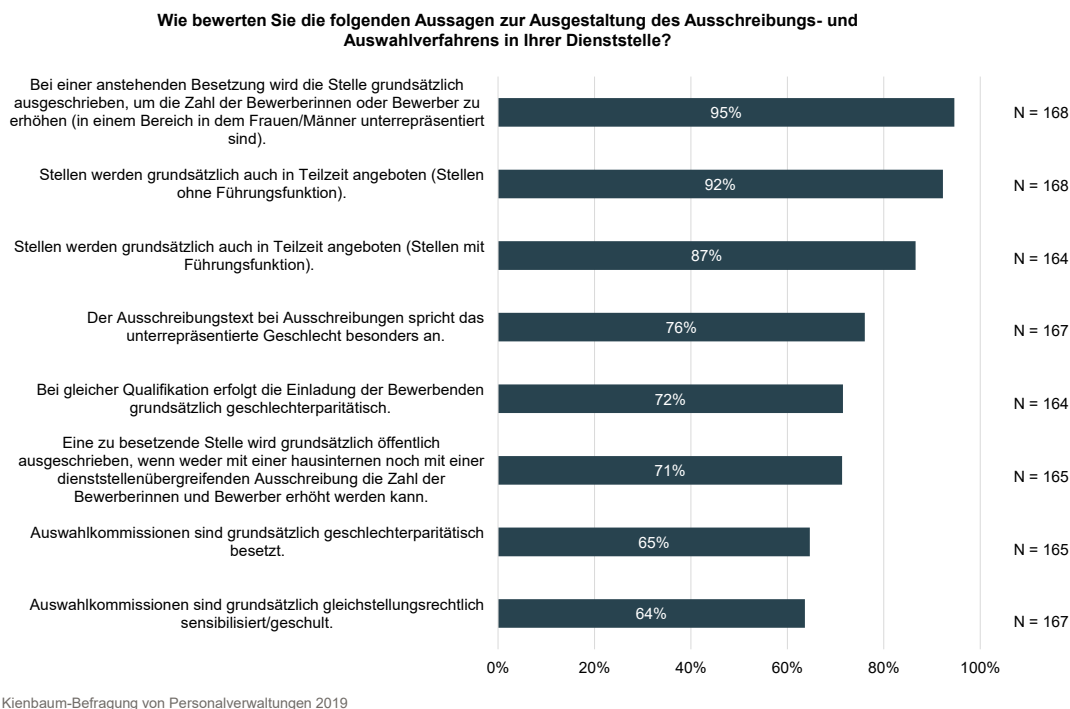


Abbildung 84: Bewertungen der Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens in der Dienststelle

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass die Pflichten in Bezug auf die Arbeitsplatzausschreibung von den befragten Dienststellen häufiger wahrgenommen werden als die Pflichten zur Ausgestaltung des Auswahlverfahrens. Konkret ist zu erkennen, dass gerade in Bezug auf die geschlechterparitätische Besetzung und gleichstellungsrechtliche Schulung der Auswahlkommissionen Handlungsbedarf bei einigen Dienststellen besteht.

Weiterhin ist auch ein Zusammenhang festzustellen zwischen der Häufigkeit der gesetzeskonformen Erfüllung der Vorgaben einerseits und andererseits dem zu erwartenden Aufwand, der mit der Umsetzung der Pflichten verbunden ist. So können die Vorgaben zum grundsätzlichen Ausschreiben von vakanten Stellen oder zum Einfügen von Hinweisen in der Ausschreibung, dass die Stelle in Teilzeit in der Dienststelle besetzt werden kann, weitestgehend in einem Standardprozess umgesetzt werden. Demgegenüber bedarf die Organisation von beispielsweise gleichstellungsrechtlichen Schulungen mehr personelle und finanzielle Ressourcen. Ähnlich verhält es sich bei der Pflicht zur

öffentlichen Ausschreibung von Stellen, um die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen. Hierunter ist zu verstehen, dass die Ausschreibung sich nicht an einen dienststelleninternen Personenkreis richtet, sondern die breite Öffentlichkeit ansprechen soll (beispielsweise durch die Bekanntgabe in der gedruckten Presse und Anzeigen bzw. Amtsblättern sowie über Veröffentlichung im Internet). Das erneute Ausschreiben einer Stelle kann zeitintensiv sein. Insbesondere dann, wenn es aus Sicht der Dienststelle gilt, die Vakanz schnell zu besetzen, können Widerstände in der Dienststelle darauf einwirken, dass die Vorgaben des Gesetzesgebers an dieser Stelle nicht eingehalten werden.

Die Gleichstellungsbeauftragten wurden im Rahmen der Online-Befragung ebenfalls gebeten, Aussagen darüber zu treffen, ob ihre Dienststellen die gesetzlichen Vorgaben zur Ausgestaltung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens befolgen. Grundsätzlich ist beim Vergleich der Antworten der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltungen festzustellen, dass erstere tendenziell weniger häufig angaben, dass die Aussagen für ihre Dienststellen zutreffen. Besonders eindrücklich zeigt sich die Differenz im Antwortverhalten bei der Aussage, dass Auswahlkommissionen geschlechterparitätisch besetzt sind. Weniger als die Hälfte (46 Prozent) der Gleichstellungsbeauftragten konnten dies für die eigene Dienststelle bestätigen, während immerhin knapp zwei Drittel der befragten Personalverwaltungen der Aussage (eher) zustimmten. Die Tendenz, dass die Dienststellen eher den Vorgaben zur Ausgestaltung des Ausschreibungs- anstatt des Auswahlverfahrens entsprechen, kann auch bei den Aussagen der Gleichstellungsbeauftragten beobachtet werden.

Das Befolgen der Vorgaben des BGleG zum Ausschreibungs- und Auswahlverfahren ist erfolgskritisch für die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Bereits im Rahmen der Stellenausschreibung und damit vor der Übernahme eines Arbeitsverhältnisses kann eine Ungleichbehandlung von Frauen oder Männern erfolgen. Diese indirekte oder direkte Benachteiligung kann sich im weiteren Verlauf des Bewerbungsverfahrens fortsetzen und dazu führen, dass sich insbesondere Frauen Hürden stellen müssen, die einer gleichberechtigten Teilhabe in Führungspositionen entgegenwirken. Umso wichtiger ist es, dass Maßnahmen seitens der Dienststelle ergriffen werden, um einerseits einer potenziellen Benachteiligung entgegenzuwirken und andererseits Chancengleichheit herzustellen, indem beispielsweise Bewerberinnen und Bewerber die in einem Bereich unterrepräsentiert sind, besonders zur Bewerbung aufgefordert bzw. bei der Auswahlentscheidung bevorzugt behandelt werden. Dazu gehört nach Aussage der interviewten Expertinnen und Experten auch, dass bei der Ermittlung der Anforderungen einer Stelle darauf geachtet wird, dass die Anforderungen nicht mit personenbezogenen Merkmalen des aktuellen Stelleninhabers bzw. der aktuellen Stelleninhaberin vermischt werden. Vielmehr gilt es, die Anforderungen frei von Geschlechterstereotypen zu formulieren.

Positiv für die Förderung der Chancengleichheit der Geschlechter kann es nach Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten auch sein, weitergehende Regelungen zum Ausschreibungs- und Auswahlverfahren in der eigenen Dienststelle festzulegen, beispielsweise im Rahmen von Dienstvereinbarungen. So besteht u. a. die Option, verbindliche Vorgaben hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen einer Stellenausschreibung zu treffen. In diesem Zusammenhang kann präzise definiert werden, was unter einer „rechtzeitigen“ Ausschreibung zu verstehen ist und wie lange die Stellen ausgeschrieben werden müssen.

Im Rahmen der Fallstudieninterviews mit Akteurinnen und Akteuren des DESY wurde außerdem betont, dass die Förderung von Frauen nicht erst bei der Ausschreibung von Stellen ansetzt, sondern bereits vor der Wahl eines Berufsfeldes. Die gezielte und frühzeitige Ansprache von Frauen und Mädchen ist dem DESY, eine Einrichtung in einem eher männlich geprägten Umfeld, ein besonderes Anliegen. Mit dem Ziel, mehr junge Frauen und Mädchen für technische oder naturwissenschaftliche

Berufe zu gewinnen, finden auf dem DESY-Campus verschiedene Veranstaltungen für junge Menschen statt, darunter zwei Veranstaltungen, die sich ausschließlich an Mädchen richten: an drei Tagen im Jahr kommen ausschließlich Mädchen in das Schülerlabor, im Frühjahr findet jährlich der MINT-Tag für Mädchen statt. Dabei können Mädchen in Laboren, in Gesprächen mit Wissenschaftlerinnen oder bei einem Praktikum naturwissenschaftliche Berufsfelder erleben, Fragen stellen und Einblicke erhalten. Die DESY MINT-Veranstaltung und Aktionen sind in den bundesweiten Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen eingebettet. Der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen *Komm, mach MINT* ist die einzige vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ins Leben gerufene bundesweite Netzwerk-Initiative mit dem Ziel, das Potential von Frauen in naturwissenschaftlichen-technischen Berufen zu nutzen.⁴⁵⁴

Dieses Beispiel zeigt, dass für Dienststellen auch über die gesetzlichen Vorgaben hinaus ein breiter Spielraum besteht, um individuelle Maßnahmen zur Sensibilisierung, gezielter Ansprache und Förderung von Frauen und Männern in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, abzuleiten und anzuwenden.

6.1.4.2. Geschlechtergerechte Beurteilung

Der öffentliche Dienst gilt weitreichend als geschlechtergerecht. Ein klar strukturiertes Beförderungswesen und regelmäßige Beurteilungsverfahren lassen kaum Raum für Benachteiligungen.⁴⁵⁵ Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Professionalisierung und die Einhaltung des Grundsatzes der Nichtdiskriminierung gleichgesetzt werden können mit der tatsächlichen Gewährleistung von Chancengleichheit im öffentlichen Dienst.

Der deutsche beamtenbund und tarifunion (dbb) widmet sich neben anderen Themen im Rahmen der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung auch dem Thema der dienstlichen Beurteilung – und rückt diese in das Zentrum der Diskussion um Fragen nach den Möglichkeiten zur Durchsetzung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Im Rahmen der Evaluation wurden Untersuchungen und Stellungnahmen des dbb zur Beurteilungspraxis im öffentlichen Dienst analysiert. Die Ergebnisse der Recherche ergänzen punktuell die Erkenntnisse zur Beurteilungspraxis aus den Online-Befragungen sowie den Fallstudieninterviews.

Diskriminierungspotenziale in der dienstlichen Beurteilung

Diskriminierung auf Grund des Geschlechts oder des Beschäftigungsumfangs erfolgt im Rahmen der Beurteilung in der Regel unbewusst und ist durch verschiedene Effekte beeinflusst. Dazu gehören u. a. der „Similar-to-me-Effekt“, wonach Beurteilende solche Mitarbeitende besser beurteilen, die Ähnlichkeiten zum Beurteilenden selbst – beispielsweise auf Grundlage des gleichen Geschlechts – aufweisen. Da viele Führungspositionen von Männern besetzt sind, kann dieser Effekt dazu beitragen, dass Frauen eine Benachteiligung bei der Beurteilung ihrer Leistung und Befähigung durch männliche Beurteilende erfahren. Der sogenannte „Klebe-Effekt“ ist ein weiteres Beispiel für einen solchen Verzerrungseffekt. Er beschreibt die Situation, in der der Beurteilende die Beförderungswürdigkeit und Leistungsfähigkeit einer Person danach einschätzt, wie lange die oder der Beschäftigte bereits in ihrer oder seiner vorherigen Position verweilt. Sind Frauen beispielsweise durch familienbedingte Ausfälle länger auf einer Stelle verhaftet, kann sich diese Verwurzelung auf einer Hierarchieebene durch den Klebe-Effekt zusätzlich verstärken. Neben diesen Effekten können sich auch

⁴⁵⁴ DESY, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁵⁵ DBB NRW Beamtenbund und Tarifunion (2017): Geschlechtergerechtigkeit im Öffentlichen Dienst in NRW, S. 8.

Stereotype und Rollenklischees gegenüber Frauen und Männern oder gegenüber Teilzeitbeschäftigten negativ in einer Beurteilung niederschlagen.⁴⁵⁶

Inwiefern sich diese Effekte bzw. Faktoren im Beurteilungswesen im öffentlichen Dienst widerspiegeln, wurde u. a. im Rahmen der Fallstudieninterviews näher untersucht. In den befragten Dienststellen konnte beinahe übergreifend festgestellt werden, dass den Akteurinnen und Akteuren Diskriminierungspotenziale in der dienstlichen Beurteilung bekannt sind. Teils wurden diese auch in der Statistik zur dienstlichen Beurteilung sichtbar. Demnach beobachteten die Mehrzahl der Dienststellen, dass weiterhin Unterschiede in den Beurteilungsnoten zwischen Frauen und Männern in der Dienststelle festzustellen sind und mehr noch, dass sich diese Unterschiede ebenfalls in der Notengebung zwischen den Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten abzeichnen.

Ganz konkret ergab die Betrachtung der Beurteilungsnoten einer Dienststelle⁴⁵⁷, dass Männer überdurchschnittlich häufig die Bestnoten „hervorragend“ und „sehr gut“ erhielten, die Leistung und Befähigung von Frauen hingegen überdurchschnittlich oft mit „gut“ oder „befriedigend“ bewertet wurden. Ähnlich ungleich sind in dieser Dienststelle Beurteilungsnoten nach dem Beschäftigungsumfang verteilt. Teilzeitbeschäftigte erhalten demnach deutlich seltener eine Bestnote in der dienstlichen Beurteilung. Angesichts der Tatsache, dass Frauen unter den Teilzeitbeschäftigten – der Frauenanteil dieser Gruppe beträgt in der Dienststelle knapp über 80 Prozent – klar überrepräsentiert sind, kann festgehalten werden, dass wiederum Frauen häufiger von einer schlechteren Beurteilung betroffen sind als Männer.

Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst – Rechtliche Aspekte und Änderungsvorschläge

Praktische Schwierigkeiten für den beruflichen Aufstieg von Beamtinnen im öffentlichen Dienst bereiten die Leistungsbeurteilungen im Hinblick auf das Prinzip der Bestenauslese gemäß Artikel 33 Abs. 2 GG. Diese Thematik wurde auch von Teilnehmenden der im Rahmen der Evaluation durchgeführten Fachtagungen als ein Dreh- und Angelpunkt der Gleichstellung angesprochen. Der DGB weist darauf hin, dass Analysen der Beurteilungsergebnisse zeigen, dass Beamtinnen schlechtere Beurteilungen erhalten als ihre männlichen Kollegen, obwohl Frauen durchschnittlich die besseren Schulnoten und Testergebnisse bei Einstellungsverfahren aufweisen.⁴⁵⁸ Es wird vermutet, dass der Leistungsabfall in der Bewertung und nicht im Leistungsverhalten begründet liegt.⁴⁵⁹ Aufgrund des verfassungsrechtlich vorgegebenen Prinzips der Bestenauslese haben die schlechteren Beurteilungen unmittelbare Auswirkungen auf die Beförderungen. Da eine bevorzugte Berücksichtigung von Frauen nach § 8 Abs. 1 BGlG eine gleiche Qualifikation wie die der männlichen Mitbewerber voraussetzt, könnte eine zuungunsten der Frauen wirkende Praxis der Leistungsbeurteilung die Wirkung des § 8 Abs. 1 BGlG aushebeln.⁴⁶⁰

Ein Problem in diesem Zusammenhang stelle die starke Ausdifferenzierung der Merkmale „Eignung“, „Befähigung“ und „fachliche Leistung“ in § 3 Nr. 8 BGlG sowie Artikel 33 Abs. 2 GG dar: Je stärker differenziert werde, desto eher werde eine Reihung der Bewerbungen nach Qualifikation möglich

⁴⁵⁶ DBB NRW Beamtenbund und Tarifunion (2017): Geschlechtergerechtigkeit im Öffentlichen Dienst in NRW, S. 32f.

⁴⁵⁷ Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁵⁸ Stellungnahme DGB, S. 9.

⁴⁵⁹ Jochmann-Döll/Tondorf, Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier Nr. 276 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, S. 155 ff.

⁴⁶⁰ Vgl. etwa Lorse, Die dienstliche Beurteilung, S. 388ff.; Langenfeld in: Maunz/Dürig, Art. 3 GG Rn. 97. Andererseits genügt nach von Roetteken, ZTR 2017, 63, 68, zur Feststellung der gleichen Qualifikation i. d. R. die Schlussnoten dienstlicher Beurteilungen nicht, da diese auch Anforderungen bewerten, die nichts mit dem konkreten Anforderungsprofil zu tun haben, andererseits ggf. zu einzelnen Merkmalen des arbeitsplatzspezifischen Anforderungsprofils keine Aussage treffen.

sein, so dass nur in wenigen Fällen eine gleiche Qualifikation vorliege. Es wird deshalb vorgeschlagen, die Ausdifferenzierung gesetzlich zu begrenzen.⁴⁶¹ Konkret werden dazu folgende Regelungen vorgeschlagen: „Frauen sind bevorzugt zu berücksichtigen, wenn ein männlicher Mitbewerber nicht eine offensichtlich bessere Eignung, Befähigung oder fachliche Leistung (Qualifikation) aufweist.“⁴⁶² und weiter „Der Qualifikationsvergleich beschränkt sich auf die Gesamtbeurteilung einschließlich einer etwaigen Binnendifferenzierung; eine weitergehende Ausschärfung ist unzulässig.“⁴⁶³ Fraglich ist aber, inwieweit solche Regelungen verfassungsrechtlich zulässig wären. Nach Auffassung des OVG Münster steht eine Regelung, nach der Frauen bei „im Wesentlichen gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung“ bevorzugt zu befördern sind, „sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen“ mit Verfassungsrecht im Einklang.⁴⁶⁴ Nach der Rechtsprechung des EuGH ist es auch gemeinschaftsrechtlich zulässig, wenn ein Bewerber des unterrepräsentierten Geschlechts vorgezogen werden kann, wenn die Verdienste der Bewerber als *fast* gleichwertig anzusehen sind, wenn die Bewerbungen Gegenstand einer objektiven Beurteilung sind, bei der die besondere persönliche Lage aller Bewerber berücksichtigt wird.⁴⁶⁵ Allerdings soll nach Auffassung des OVG Münster eine Begrenzung des Qualifikationsvergleichs bei einer Beförderungskonkurrenz von Beamtinnen und Beamten auf das Gesamturteil gegen das verfassungsrechtliche Gebot der Bestenauslese verstoßen.

Dies wird u. a. damit begründet, dass als milderes Mittel zur Beseitigung der tatsächlichen Nachteile von Frauen beim Zugang zu Führungspositionen Maßnahmen im Vorfeld der Auswahlentscheidung, insbesondere auf der Ebene der Qualifikationsbewertung, in Betracht kämen. Diese langfristig genauso effektiven Maßnahmen hätten zudem den Vorteil einer größeren gesellschaftlichen Akzeptanz.⁴⁶⁶ Auch nach der Rechtsprechung des BVerfG und des BVerwG muss der Dienstherr bei Bewerbungen mit gleichem Gesamturteil die Beurteilungen unter Anlegung gleicher Maßstäbe umfassend inhaltlich auswerten und Differenzierungen in der Bewertung einzelner Leistungskriterien oder in der verbalen Gesamtwürdigung zur Kenntnis nehmen.⁴⁶⁷ Dies dürfte jedenfalls einen Vergleich, der auf das Gesamturteil beschränkt ist, verbieten. Andererseits ist der Dienstherr grundsätzlich nicht zur Untersuchung der Begründungselemente gleichbewerteter Einzelkriterien verpflichtet.⁴⁶⁸ Vor diesem Hintergrund wird vertreten, dass der (einfache) Gesetzgeber jedenfalls eine allzu feingliedrige Ausdifferenzierung vermeiden könne.⁴⁶⁹ Die im Hinblick auf die einfachgesetzliche Begrenzbarkeit des verfassungsrechtlichen Grundsatzes der Bestenauslese bestehenden Rechtsunsicherheiten sprechen jedoch im Ergebnis dafür, die Problematik eher über Maßnahmen anzugehen,

⁴⁶¹ Stellungnahme DGB, S. 14; Stellungnahme Heidebach, S. 20f.; Papier/Heidebach, Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten in Führungspositionen im öffentlichen Dienst, S. 42.

⁴⁶² Papier/Heidebach, Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten in Führungspositionen im öffentlichen Dienst, S. 42; Stellungnahme djb, S. 15; ähnlich Stellungnahme DGB, S. 15. In der Stellungnahme Heidebach, S. 1, 21, wird alternativ die Formulierung einer „im Wesentlichen gleichen Qualifikation“ vorgeschlagen.

⁴⁶³ Stellungnahme DGB, S. 15; dafür wohl auch Lorse, Die dienstliche Beurteilung, S. 391f.

⁴⁶⁴ OVG Münster, Urt. v. 21.02.2017 – 6 B 1109/16, juris, Rn. 41, 45. Die Formulierung „im Wesentlichen“ betone den wertenden Charakter der Entscheidung der Behörde und trage den dabei zu berücksichtigenden Imponderabilitäten angemessen Rechnung. Sie bedeute hingegen nicht, dass die Auswahl einer gemessen an den Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG geringer qualifizierten Bewerberin ermöglicht werden solle, Rn. 54.

⁴⁶⁵ EuGH, Urt. v. 06.07.2000 – C-407/98, juris, Rn. 60.

⁴⁶⁶ OVG Münster, Urt. v. 21.02.2017 – 6 B 1109/16, juris, Rn. 57, 68, zu § 19 Abs. 6 S. 3 LBG NRW a.F., der lautete: „Von einer im Wesentlichen gleichen Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Sinne von Satz 2 ist in der Regel auszugehen, wenn die jeweils aktuelle dienstliche Beurteilung der Bewerberin und des Mitbewerbers ein gleichwertiges Gesamturteil aufweist.“

⁴⁶⁷ BVerwG, Urt. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris, Rn. 46; Urt. v. 30.06.2011 – 2 C 19/10; Beschl. v. 22.11.2012 – 2 VR 5/12; BVerfG, Beschl. v. 05.09.2007 – 2 BvR 1855/07, juris, Rn. 8.

⁴⁶⁸ BVerwG, Urt. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris, Rn. 47; BVerfG Beschl. v. 04.10.2012 – 2 BvR 1120/12, juris, Rn. 17.

⁴⁶⁹ Kenntner, NVwZ 2017, 417ff.

die auf eine geschlechtsneutrale Aufstellung und Anwendung der Bewertungskriterien abzielen, als über eine gesetzliche Beschränkung des Vergleichsmaßstabs.

Das Fallbeispiel der Generalzolldirektion lässt erkennen, dass Anreize für Führungskräfte, eine geschlechtergerechte Beurteilung umzusetzen – insbesondere dadurch, dass Gleichstellungskompetenz in deren Beurteilung einfließt – eine wirksame Maßnahme im Sinne der Durchsetzung einer gendergerechten Beurteilung darstellen können. Insofern kommt in Betracht, die Beurteilungsrichtlinien der Vorgesetzten dahingehend zu ändern, dass die Förderung des Erreichens der Quote in die dienstliche Beurteilung der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktion berücksichtigt wird. So könnte eine Verweigerungshaltung sanktioniert werden.⁴⁷⁰ Allerdings erfolgt in der Regel auf den höchsten Vorgesetztenebenen in Bundesbehörden keine dienstliche Beurteilung mehr⁴⁷¹, was der Wirksamkeit dieses Instruments Grenzen setzen würde.

Die Hans-Böckler-Stiftung empfiehlt eine Objektivierung der Beurteilung. Finde eine Beschränkung auf ergebnisbezogene Merkmale (Output-Größen) statt, bei denen durch Belege, Fakten oder statistische Methoden der Nachweis möglich ist, wäre die Gefahr des Einflusses von subjektiven Faktoren bei der Beurteilung eingeschränkt.⁴⁷² Als Maßnahme neben einer entsprechenden Normgebung wird vorgeschlagen, dass es sich anbiete, in Fortbildungen auf die schlechteren Beurteilungen von Frauen aufmerksam zu machen. Dabei sollen diese Schulungselemente nicht nur in Führungskräfte-seminare, sondern in alle Seminare Eingang finden.⁴⁷³

Ansätze einer geschlechtergerechten Beurteilung

Die Auswirkung der dienstlichen Beurteilung ist insofern relevant für die Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, als dass das Beurteilungsergebnis ein zentrales Kriterium für die berufliche Entwicklung bzw. für die Entscheidung über Möglichkeit und Zeitpunkt einer Beförderung darstellt.

Wenngleich im Rahmen der Fallstudieninterviews festzustellen war, dass die Befragten mehrheitlich ein Bewusstsein über das Diskriminierungspotenzial der dienstlichen Beurteilung hatten, gestaltet sich deren Umgang mit etwaigen Benachteiligungen sehr unterschiedlich. Einerseits gibt es Dienststellen, die Differenzen in der Beurteilung der männlichen und weiblichen Beschäftigten erkannt haben, entsprechende Statistiken führen, diese in Zusammenhang setzen mit einer (in)direkten Benachteiligung und an Maßnahmen arbeiten, der Benachteiligung entgegenzuwirken. Andererseits wurden auch Dienststellen interviewt, bei denen zwar auf Seiten der Personalverwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten ein Wissen um geschlechterspezifische Unterschiede in den dienstlichen Beurteilungen der eigenen Dienststelle besteht. Aus diesem Wissen werden jedoch nicht systematisch Maßnahmen zum Einwirken gegen eine Benachteiligung abgeleitet bzw. das Wissen wird nicht an die beurteilenden Führungskräfte weitergetragen. Teilweise konnte dies darauf zurückgeführt

⁴⁷⁰ Vgl. Stellungnahme DGB, S. 12.

⁴⁷¹ Dies ergibt sich aus der durch § 21 S. 2 BBG i.V.m. § 48 Abs. 2 BLV eingeräumten Möglichkeit, Ausnahmen von der dienstlichen Beurteilung zuzulassen, sofern diese nicht zweckmäßig ist, insbesondere bei herausgehobenen Führungspositionen. Hiervon machen die Beurteilungsrichtlinien regelmäßig Gebrauch. Zu den herausgehobenen Führungspositionen gehören Behördenleiter und höhere Vorgesetzte der B-Besoldung, vgl. Leppek, Die dienstliche Beurteilung aus rechtlicher Sicht, S. 11.

⁴⁷² Jochmann-Döll/Tondorf, Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier Nr. 276 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, S. 159. Ähnlich auch Lorse, Die dienstliche Beurteilung, S. 393, der fordert, dass Einstufungsverfahren mit überwiegend eigenschaftsbezogenen Kriterien und verhaltensbezogenen Kriterien mit verdeckten Eigenschaftsbezügen durch Kriterien mit einem eindeutigen Aufgaben- und Ergebnisbezug abgelöst werden sollten.

⁴⁷³ Jochmann-Döll/Tondorf, Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier Nr. 276 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, S. 158 f. Vgl. zu Schulungsmöglichkeiten auch das Kapitel „Dienstliche Beurteilung“.

werden, dass in einem Teil der befragten Dienststellen keine zentrale Auswertung der Beurteilungsergebnisse vorgenommen wird bzw. (noch) kein Format besteht, um die Ergebnisse mit den Beurteilenden zu teilen und zu diskutieren. Bleibt eine solche Auswertung und Reflektion aus, können allgemeine Tendenzen nur schwer erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen kaum definiert werden – das Offenlegen von Erkenntnissen zu Diskriminierungseffekten im Rahmen der dienstlichen Beurteilung kann damit eine wirkungsvolle Maßnahme sein, um Benachteiligungen im Beurteilungswesen sichtbar zu machen und ihnen entgegenzuwirken.

Die Beispiele des Umweltbundesamtes und der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (KBS) zeigen, dass eine zentrale Auswertung von Beurteilungsergebnissen sowie deren Sichtbarmachen als eine Art Qualitätssicherung verstanden werden können. Das Umweltbundesamt hat im Rahmen des Beurteilungsverfahrens der Beschäftigten durch die Führungskräfte u. a. eine Qualitätssicherung eingeführt, die vorsieht, dass auf Ebene der Abteilungsleitung eine Gesamtstatistik der Beurteilungsergebnisse erstellt wird. Diese wird vor der finalen Abnahme der Beurteilungsergebnisse auf etwaige strukturelle Unterschiede in der Notengebung zwischen Frauen und Männern sowie Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten untersucht. Sofern systematische Unterschiede festzustellen sind, sind die Beurteilenden aufgefordert, die Beurteilungsergebnisse entsprechend anzupassen.⁴⁷⁴ Die KBS hat eine ähnliche Qualitätssicherung bzw. ein Controlling zur Förderung einer diskriminierungsfreien Beurteilung eingeführt. Auch hier werden im Rahmen von Beurteilungskonferenzen die Beurteilungsergebnisse von männlichen und weiblichen Beschäftigten unter Gender- bzw. Diversitätsaspekten reflektiert und mit den Ergebnissen der Vergangenheit verglichen. So wird sichergestellt, dass (unbewusste) Beurteilungsfehler rechtzeitig erkannt und vor Eröffnung der Beurteilung behoben werden. Die KBS wies im Rahmen der Fallstudieninterviews darüber hinaus auch auf die Relevanz einer Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten in die Beurteilungsverfahren bzw. in den Prozess zur Qualitätssicherung der Beurteilungen hin. Eine Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an Beurteilungskonferenzen wurde zuvor nicht vorgesehen. In einer großen Behörde wie der KBS ist dies schwer realisierbar, da jeder Bereich seine eigene Konferenz durchführt. Durch ein Beurteilungscontrolling ab dem Jahr 2019 wurde hier nun erstmalig eine Beteiligungsmöglichkeit für die Gleichstellungsbeauftragte geschaffen, die eine entsprechende Transparenz ermöglicht.⁴⁷⁵

Während das Sichtbarmachen und die Diskussion der Erkenntnisse aus der Beurteilungsstatistik mit den Führungskräften die Relevanz der Gleichstellungsförderung im Rahmen der dienstlichen Beurteilung ganz plastisch verdeutlichen kann, bedarf es im nächsten Schritt laut Aussage der befragten Expertinnen und Experten zwingend auch einer entsprechenden Reaktion bzw. eines Gegenwirkens gegen feststellbare geschlechterspezifische Benachteiligungen. Ein wichtiger Hebel, um insbesondere bei den Beurteilenden ein entsprechendes Engagement für eine gleichstellungsorientierte Beurteilung auszulösen, ist, eine Rechenschaftspflicht der Führungskräfte über ihre Beurteilungsergebnisse einzuführen. Dabei gilt es, die Zielvorstellung einer gleichstellungsorientierten Beurteilung so auszuformulieren, dass die Führungskräfte ein Verständnis darüber entwickeln können, welche konkrete Verantwortung sie tragen. Bestenfalls werden entsprechende Erwartungen ausformuliert, die messbar nachgefasst werden können und die es erlauben, Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung der Vorgaben an die Beurteilung bzw. an die Karriereentwicklung der Beurteilenden selbst zu knüpfen. Die Dienststelle hat darüber hinaus sicherzustellen, dass die Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte befähigt sind, ihrer Verantwortung zur Gewährleistung einer geschlechtergerechten Beurteilung nachzukommen. (Verpflichtende) Angebote zur Weiterbildung und Schulungen in der gleichstellungsfördernden Beurteilung können eine Möglichkeit sein, die Führungskräfte entsprechend zu sensibilisieren und zu aktivieren.

⁴⁷⁴ UBA, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁷⁵ KBS, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Solange die Beurteilenden noch entsprechend der Behördenhierarchie überwiegend männlich sind, kann es auch förderlich sein, die (weiblichen) Beurteilten für ihre Mitwirkung am Beurteilungsprozess zu schulen. Der Ansatz fußt auf der Annahme, dass Frauen durch eine entsprechende Schulung Fähigkeiten erlangen, die ihnen dabei helfen können, den Beurteilungsprozess so mitzugestalten, dass ihre Leistung und ihre Eignung klar hervortreten.

Das Fallbeispiel der Generalzolldirektion verdeutlicht, dass es wirksame Anreize für Führungskräfte gibt, eine gendergerechte Beurteilung umzusetzen. Eine mögliche Maßnahme stellt z. B. die Berücksichtigung der Gleichstellungskompetenz in den Beurteilungen dar. So wird in der Generalzolldirektion Gleichstellungskompetenz auch als ein Merkmal guter Führung angesehen, Führungskräfte werden daran gemessen und wiederum für eine gleichstellungsfördernde Beurteilung ihrer Beschäftigten sensibilisiert. Dabei werden diese auch motiviert, Frauen künftig stärker durch regelmäßige Personalgespräche oder durch die Übertragung von Aufgaben gezielt zu fördern, so dass Voraussetzungen für das Erzielen einer höheren Bewertung im Beurteilungswesen geschaffen werden.⁴⁷⁶

Abschließend ist zu erwähnen, dass das Risiko von Benachteiligungen nach Einschätzung der interviewten Expertinnen und Experten dort besonders hoch ist, wo insbesondere Beurteilungskriterien und Verfahrensweisen nicht oder nur sehr allgemein geregelt sind. In diesen Fällen werden eher „Bauchentscheidungen“ getroffen, die Gefahr laufen, auf traditionellen Rollenverständnissen und Geschlechterstereotypen zu beruhen, anstatt dass sie die tatsächliche Leistung und Eignung einer Person wiedergeben. Anstelle von freien Personenbeschreibungen, die viel Raum bieten für diskriminierendes Verhalten, gilt es, Kriterien zu formulieren, die klar und geschlechterneutral sind.

Der große Einfluss, den Beurteilungskriterien auf das Beurteilungsergebnis haben, wird auch vom BMFSFJ im Rahmen der Fallstudien unterstrichen. Die befragten Akteurinnen und Akteure berichteten, dass im BMFSFJ bei der dienstlichen Beurteilung das Augenmerk bei der Beurteilung vermehrt auch auf sozialen Kompetenzen – beispielsweise lösungsorientiertes Arbeiten oder Fähigkeit zur Integration in das Team – liegt. In Zusammenhang mit der Beurteilung weisen einige der befragten Akteurinnen und Akteure auch darauf hin, dass es darauf ankomme, das von der Bundeslaufbahnverordnung vorgegebene Beurteilungssystem geschlechtssensibel anzuwenden und beispielsweise Anwesenheit nicht mit Leistung zu verwechseln. Ein Umstand, der es zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern erforderlich mache, regelmäßig Schulungen zur Sensibilisierung der Vorgesetzten durchzuführen und dabei ein Augenmerk auf Teilzeitbeschäftigung und Gleichstellungsaspekte zu legen.

6.1.4.3. Karriereentwicklung und –planung

Aktuelle gesellschaftliche Trends wie die Verknappung des Fachkräfteangebotes, der demografische Wandel und der Ausbau flexibler Arbeitszeitmodelle weisen darauf hin, dass der öffentliche Dienst künftig noch stärker darauf angewiesen sein wird, den bestehenden Personalbestand zu halten, um daraus Wissen und Kompetenz für die Aufgabenerledigung zu schöpfen. Es gilt daher laut Aussage der befragten Expertinnen und Experten für eine zukunftsfeste Verwaltung eine Personalentwicklung aufzubauen, die alle Beschäftigten ungeachtet ihres Geschlechts anspricht und für diese ein modernes und lebensphasenorientiertes Lernen bereitstellt. In diesem Rahmen gewinnen auch zunehmend Formate an Bedeutung, die sich gezielt an Frauen bzw. an Beschäftigte mit Familienpflichten

⁴⁷⁶ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

richten, deren Potenzial, gemessen an deren Unterrepräsentanz auf den oberen Stufen der Karriereleiter, noch nicht ausgeschöpft scheint.

Die Förderung weiblicher Karrieren ist im BGlG rechtlich verankert. Gem. § 8 BGlG sind Frauen, sofern sie in einem bestimmten Bereich unterrepräsentiert sind, beim beruflichen Aufstieg bevorzugt zu berücksichtigen. Voraussetzung für die bevorzugte Berücksichtigung ist, dass Bewerberinnen die gleiche Qualifikation aufweisen wie ihre männlichen Mitbewerber. Ausdrücklich sind auch Arbeitsplätze mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben ungeachtet der Hierarchieebene von der Vorgabe eingeschlossen. Sind Männer strukturell benachteiligt und in dem jeweiligen Bereich unterrepräsentiert, gilt die Regelung entsprechend. Weiterhin sind die Dienststellen gem. § 10 Abs. 3 BGlG angehalten, in ausreichendem Maße Fortbildungen anzubieten, die den beruflichen Aufstieg und den beruflichen Wiedereinstieg nach einer Unterbrechung der Berufstätigkeit zur Wahrnehmung von Familien- oder Pflegeaufgaben erleichtern. Damit geht die Erwartung einher, dass besonders Frauen von der Regelung profitieren. Daneben können auch weitere Regelungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit auf eine Förderung weiblicher Karrieren einwirken. Dies betrifft u. a. ein Benachteiligungsverbot bei dienstlichen Beurteilungen – beispielsweise auf Grund einer bestehenden Schwangerschaft oder der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten (vgl. § 18 BGlG). Darüber hinaus gelten Regelungen zur Unterstützung bei der Teilnahme an Fortbildungen, Dienstreisen und dienstlichen Ausbildungen – beispielsweise eine Quotenregelung zur Mindestzahl teilnehmender Frauen oder durch die Erstattung von zusätzlich anfallenden, unabwendbaren Betreuungskosten für Kinder oder pflegebedürftige Personen (vgl. § 10 BGlG).

Die Anwendung und die Wirkungskraft dieser und weiterer Maßnahmen der Dienststellen für eine gleichstellungsfördernde Personalentwicklung können auf Grundlage unterschiedlicher Daten nachverfolgt bzw. gemessen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass prozentuale Werte zum Anteil von Frauen unter den Teilnehmenden bei Fortbildungen allein noch nicht darauf schließen lassen, ob in der Dienststelle umfassend Maßnahmen ergriffen werden, um im Rahmen der Personalentwicklungsangebote die Gleichstellungsförderung in der eigenen Dienststelle voranzubringen. Hierzu bedarf es einer Auseinandersetzung mit verschiedenen Kennzahlen, beispielsweise zum niedrigschwelligem Zugang zu Fortbildungen bzw. zu deren Zielgruppen und Inhalten.

In Abbildung 85 sind verschiedene Maßnahmen benannt, die Dienststellen ergreifen, um die gleichberechtigte Teilnahme von Frauen und Männern an Fortbildungen zu fördern. Am häufigsten gaben die befragten Akteurinnen und Akteure der Personalverwaltungen an, dass Fortbildungen grundsätzlich auch Beschäftigten in Eltern- und Pflegezeit zur Verfügung stehen (62 Prozent). Dabei handelt es sich häufig nur um ein formal bestehendes Angebot, dass, wie die Ergebnisse der Fallstudieninterviews nahelegen, in der Praxis nur von einem geringen Anteil der Beschäftigten genutzt wird. Gründe könnten sein, dass es entweder seitens der Beschäftigten am Interesse zur Teilnahme mangelt und/oder die Möglichkeit zur Teilnahme während der Eltern- und Pflegezeit nicht bekannt ist. Im Rahmen der Online-Befragung gaben nur knapp ein Viertel der befragten Personalverwaltungen an, dass Beschäftigte in Eltern-, Pflege- und Teilzeit aktiv dazu aufgerufen werden, an Fortbildungen teilzunehmen.

Die Kann-Vorschrift zur Erstattung von zusätzlich anfallenden, unabwendbaren Betreuungskosten für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige während der Teilnahme an Fortbildungen wird in knapp der Hälfte der befragten Dienststellen erfüllt. Auch bei der Interpretation dieser Zahlen bieten die Informationen aus den Fallstudieninterviews Hinweise auf die tatsächliche Anwendung der Regelung in der Praxis. Während im Rahmen der Fallstudieninterviews beinahe alle Dienststellen angaben, dass ein entsprechendes Angebot zur Erstattung von Betreuungskosten besteht, konnte keine

Dienststelle bestätigen, dass das Angebot auch stark von den Beschäftigten nachgefragt wird. Vielmehr weisen die Auswertungen der befragten Dienststellen darauf hin, dass selbst in großen Institutionen mit mehreren zehntausend Beschäftigten, die Anzahl der Anträge auf Erstattung der Betreuungskosten (mehrheitlich für Kinder bis zum 14. Lebensjahr) im unteren zweistelligen Bereich liegt.

Sonstige Maßnahmen beziehen sich beispielsweise auf E-Learning-Angebote, deren Nutzung sich auch im Sinne der Vereinbarkeitsförderung besonders für Beschäftigte mit Familienpflichten anbietet.



Abbildung 85: Maßnahmen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe an Fortbildungen

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt, wie beispielsweise die Entwicklung von E-Learning-Angeboten aber auch der Ausbau des mobilen Arbeitens oder der Telearbeit, bietet neue Chancen, weibliche Karrieren zu fördern. Digitale Technologien ermöglichen es, zunehmend flexibel und ortsungebunden zu arbeiten und eröffnen damit v. a. Beschäftigten mit Familienpflichten, die überwiegend noch von Frauen wahrgenommen werden, neue Möglichkeiten, ihre berufliche Entwicklung entgegen unzeitgemäßer Vorstellungen von Vollzeitarbeit und Präsenzpflcht voranzutreiben.⁴⁷⁷ Während einerseits die Vorteile der zunehmenden Digitalisierung klar erkennbar sind und in einzelnen Dienststellen bereits digitalisierte Fortbildungsformate erprobt bzw. regulär angewandt werden, kann andererseits auch festgestellt werden, dass der Digitalisierung der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst noch ein langer Weg bevorsteht. Die im Rahmen der Fallstudien befragten Dienststellen wiesen im Zusammenhang mit der Förderung (weiblicher) Karrieren noch häufiger auf klassische Formate der Personalentwicklung wie Vernetzungsangebote, Mentoring-Programme oder die Veranstaltung von Frauenstammtischen und Frauenversammlungen hin.

Ein Mentoring-Programm für Wissenschaftlerinnen wurde beispielsweise im DESY im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit der Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften (MIN-Fakultät) der Universität Hamburg eingeführt. Das Programm dient der Stärkung des gleichstellungspolitischen Profils des Standorts und der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses für max. 15 weibliche Postdocs und Doktorandinnen der zur Zeit beteiligten Einrichtungen – darunter auch das DESY. Das Programm ist für einen Zeitraum von 12 Monaten (DynaMENT-Promotion) oder 24

⁴⁷⁷ BMFSFJ (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 11.

Monaten (DynaMENT Advanced) konzipiert und bietet streng vertrauliche Einzel-Mentoring-Sitzungen, Netzwerk-Veranstaltungen und Trainings zur beruflichen und persönlichen Entwicklung. Die Mentorinnen und Mentoren sind Forschende (Professorinnen und Professoren, Gruppenleitende, leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wissenschaftliche Koordinierende) auf dem Bahrenfeld Research Campus und von Partnerinstitutionen. Das Matching von Mentorin und Mentee ist entscheidend für einen erfolgreichen Mentoring-Prozess. Grundlage dafür sind intensive Interviews mit Mentorinnen und Mentees. Nach einer Pilotphase von einem Jahr soll das Programm nun in eine zweite Phase der Konsolidierung übergehen, die zunächst drei Durchgänge umfassen soll.⁴⁷⁸

Auch in weiteren Dienststellen wie dem Umweltbundesamt oder dem Friedrich-Loeffler-Institut sind entsprechende Mentoring-Programme in der nahen Zukunft geplant bzw. werden bereits angeboten.

Zur nachhaltigen Förderung von Frauen in Führungspositionen werden in den befragten Dienststellen aber nicht nur Mentoring-Programme und spezielle Fortbildungs- und (informelle) Netzwerkveranstaltungen angeboten und ausdrücklich gefördert, sondern auch im Rahmen der dienstlichen Beurteilung die Themen Gleichstellungsförderung und Chancengleichheit aktiv vorangetrieben. Der dienstlichen Beurteilung kommt, wie bereits im Kapitel 6.1.4.2 beschrieben, eine Schlüsselfunktion bei der Personalentwicklung zu. Aufgrund des Prinzips der Bestenauslese haben die Beurteilungen unmittelbare Auswirkungen auf die Beförderungen und können damit Einfluss auf die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen nehmen. Umso wichtiger ist es, dass Beschäftigte in Leitungs- und Führungsfunktionen sowie angehende Führungskräfte befähigt und verantwortlich sind, auf eine gleichstellungsfördernde Beurteilung hinzuwirken. Dienststellen wie das Umweltbundesamt, das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) oder das BMFSFJ nutzen u. a. Führungskräftefortbildungen, um die Teilnehmenden gezielt über gleichstellungsbezogene Themen wie Gendergerechtigkeit, Unconscious Bias und Gender Mainstreaming zu informieren. So nehmen z. B. im BMI angehende Führungskräfte an verpflichtenden dreiteiligen Fortbildungsveranstaltungen teil, in deren Rahmen auch Themenblöcke zu Genderkompetenzen sowie der Umgang mit Diskriminierung aufgegriffen werden. Ziel dieser Schulung ist es, bereits früh angehende Führungskräfte für die hohe Relevanz der Gleichstellungsförderung in der Dienststelle sowie für deren Verantwortung bei der Umsetzung von Gleichstellung in allen Bereichen zu sensibilisieren.⁴⁷⁹

Wenn im Rahmen der Karriereentwicklung sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte frühzeitig gefordert sind und gefördert werden, Gleichstellungbelange bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen und auf eine Gleichstellung hinzuwirken, dann ist eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, dass die nächsten Generationen an weiblichen und männlichen Nachwuchsführungskräften eine Chancengleichheit bei der beruflichen Entwicklung erfährt.

6.1.4.4. Ansprache von Männern

Mit der Novellierung des BGleIG wurde erstmals die Möglichkeit eröffnet, Männer zu fördern. Damit entspricht das BGleIG grundsätzlich einem modernen Verständnis von Gleichstellungspolitik. Der Ansatz der Männerförderung steht dabei nicht im Kontrast zu einer Frauenförderung, die weiterhin, wie im § 1 BGleIG sprachlich zum Ausdruck kommt, eines der obersten Ziele des Gesetzes bleibt. Gem. § 1 Abs. 1 Nr. 2 BGleIG ist es Ziel des BGleIG, bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern. Eine Bevorzugung von Männern ist nach dem Gesetz nur möglich, wenn sie unterrepräsentiert und strukturell benachteiligt sind. Im Übrigen richtet sich das Gesetz nicht in allen rechtlichen Bestimmungen an männliche wie weibliche Beschäftigte gleichermaßen. Das BGleIG

⁴⁷⁸ DESY, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁷⁹ BMI, Fallstudieninterviews 2019/2020.

rückt Frauen aufgrund der nach wie vor bestehenden und feststellbaren strukturellen Benachteiligungen besonders in den Fokus der Gleichstellungsarbeit. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Regelung zur Wählbarkeit zur Gleichstellungsbeauftragten sowie zum aktiven Wahlrecht der Gleichstellungsbeauftragten nur Frauen einschließt.

Das Konzept der strukturellen Benachteiligung wird sowohl in den Dienststellen als auch in der Rechtsliteratur kontrovers diskutiert. Im Rahmen der Fallstudieninterviews wie auch der Tiefeninterviews mit Expertinnen und Experten wurde die Diskussion erneut aufgegriffen und die Dienststellen nach deren Umgang mit den Vorgaben zur Förderung bzw. Ansprache von Männern befragt. Aus den Aussagen der interviewten Akteurinnen und Akteure lässt sich übergreifend ableiten, dass die Sinnhaftigkeit einer entsprechenden Regelung zur Männerförderung – geknüpft an die Voraussetzung einer feststellbaren strukturellen Benachteiligung – in Frage gestellt wird. Niemand konnte von Erfahrungen struktureller Benachteiligung von Männern in der eigenen Dienststelle berichten. Vielmehr wurde darauf hingewiesen, dass die Regelung eine falsche Signalwirkung senden könne und implizieren würde, dass eine Benachteiligung von Männern in einzelnen Bereichen bereits festzustellen sei. Die Männerförderung laufe somit, laut Aussage der Befragten, ins Leere. Entsprechend wurde seitens der befragten Akteurinnen und Akteure wiederholt der Wunsch zum Ausdruck gebracht, eine Klarstellung zur Rechtsanwendung bei der Unterrepräsentanz von Männern in einzelnen Bereichen zu formulieren. Nach aktuellem Wortlaut der §§ 6 Abs. 1, Abs. 2 und 10 Abs. 1 BGleG (Ausschreibung und Fortbildung) reicht eine Unterrepräsentanz aus, um Maßnahmen zu ergreifen, die der Förderung von Männern dienen, anders als in den Regelungen zur Einladung zum Bewerbungsgespräch und zu Auswahlentscheidungen (§§ 7 Abs. 1, 8 Abs. 1 BGleG), die zusätzlich eine strukturelle Benachteiligung voraussetzen. Ein entsprechender Hinweis, dass auch im Rahmen der §§ 6 Abs. 1, Abs. 2 und 10 Abs. 1 BGleG eine strukturelle Benachteiligung von Männern vorliegen muss, ehe entsprechende Maßnahmen initiiert werden, könnte bei der Umsetzung der Vorgabe in der Praxis helfen.

Während die Männerförderung in den befragten Dienststellen bislang noch keine Anwendung findet, berichteten einzelne Dienststellen von Bemühungen zur gezielten Ansprache von Männern im Sinne einer stärkeren Sensibilisierung der männlichen Beschäftigten für Vereinbarkeitsthemen. Hintergrund ist, dass Vereinbarkeitsangebote weiterhin mehrheitlich von Frauen in Anspruch genommen werden – eine Praxis, die indirekt ein Denken fördere, dass Vereinbarkeit Frauensache sei. In einigen Dienststellen bestehen daher Ansätze, Männer bzw. Väter als eigene Zielgruppe für Vereinbarkeitsangebote zu verstehen.

Das Fallbeispiel des BMFSFJ verdeutlicht, dass die Ansprache von Männern im Zusammenhang mit Vereinbarkeitsthemen in den Dienststellen stärker in den Fokus der Gleichstellungsarbeit rückt.

Mit dem Ziel, künftig auch verstärkt Väter in Bezug auf die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten anzusprechen, sollen im BMFSFJ demnächst männliche Beschäftigte gezielt befragt werden. Aus den Erkenntnissen der Befragung soll abgeleitet werden, welche Maßnahmen in welchen Formaten und unter welchen Rahmenbedingungen sich bestmöglich für diese Zielgruppe eignen.⁴⁸⁰

Das Friedrich-Loeffler-Institut, das Jobcenter Frankfurt am Main sowie weitere im Rahmen der Fallstudien befragte Dienststellen spiegelten in den Interviews wider, dass im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Elternzeit und mobilem Arbeiten seitens der männlichen Beschäftigten in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung hin zu mehr Bereitschaft zur Selbstinanspruchnahme verzeichnet werden konnte. Diese Tendenz sei auch Ergebnis der Bemühungen um eine gezielte

⁴⁸⁰ BMFSFJ, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Ansprache. Dabei ist zu betonen, dass in den Dienststellen der Fokus auf eine Sensibilisierung der männlichen Beschäftigten für familienfreundliche Arbeitsmodelle gelegt wird und die Ansprache weniger den Versuch einer Einflussnahme in die Wahlfreiheit der Familien darstellen soll. Durch die gezielte Ansprache und die etwaigen damit verbundenen Maßnahmen sollen Männer, die sich mehr Zeit für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit wünschen, lediglich eine zielgerichtete Unterstützung erhalten.

6.1.5. Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand bemisst sich an der Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Deren Motivation, Gesundheit und Qualifikation bestimmt letztlich über die Performance der Institutionen. Dem Personalmanagement kommt damit eine wesentliche Schlüsselfunktion zu. Es trägt die Verantwortung dafür, die Arbeitsplätze und die Organisation der Arbeit so zu gestalten, dass einerseits die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber beibehalten bzw. erhöht wird und andererseits die Potenziale der Mitarbeitenden durch optimierte Arbeitsbedingungen ausgeschöpft werden. Beide Aspekte sind wesentlich von den gesellschaftlichen Entwicklungen und Debatten der letzten Jahre und Jahrzehnte, wie der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt, dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel beeinflusst. Die Vereinbarkeitsförderung ist eine wichtige Stellschraube, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

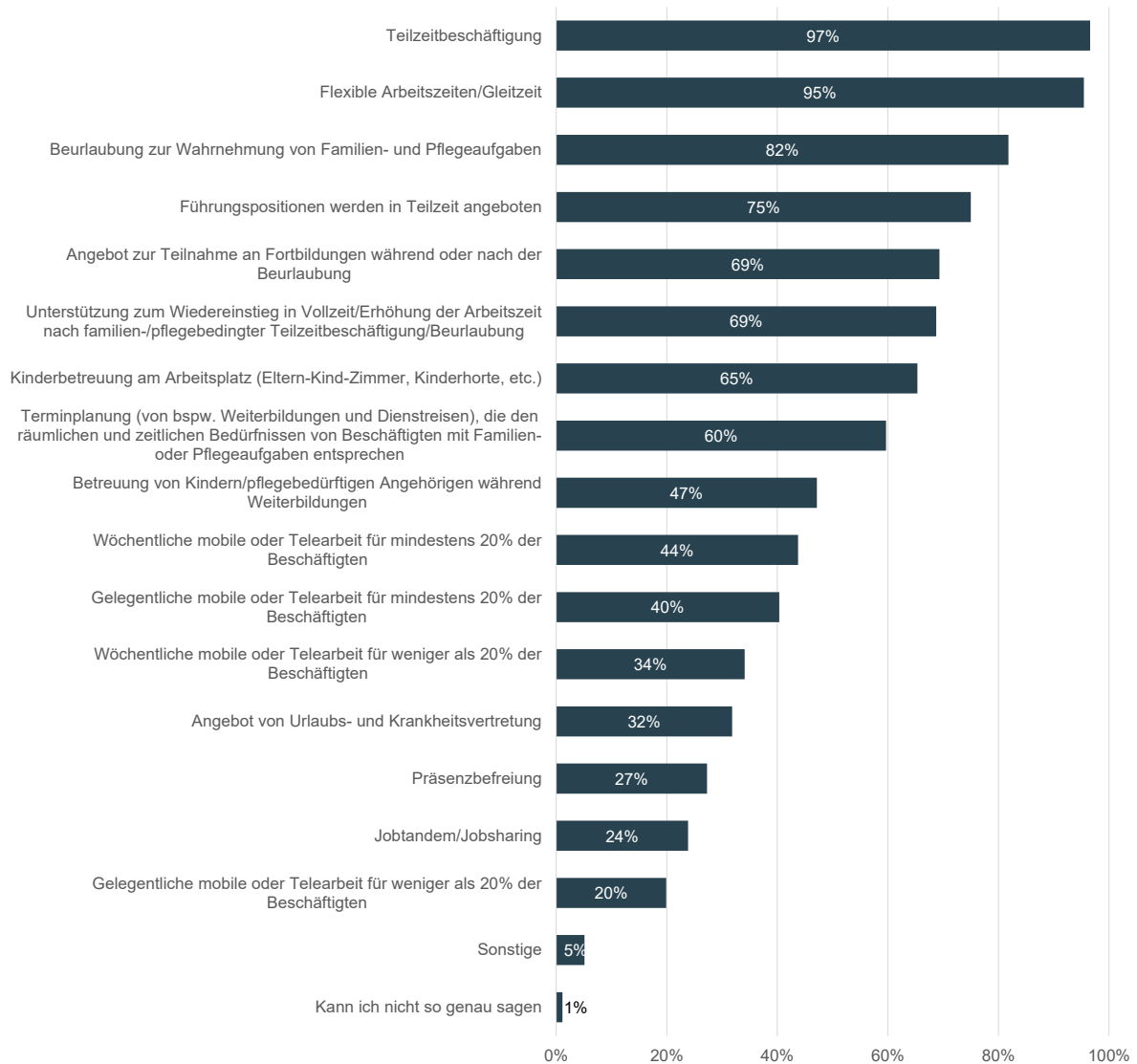
Die Förderung der Familienfreundlichkeit sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer ist eines der zentralen Ziele des BGlG (vgl. § 1 Abs. 1 BGlG). Im BGlG rekurren unterschiedliche Einzelnormen auf die Verpflichtung zur Schaffung von Vereinbarkeitsangeboten (wie beispielsweise familiengerechte Arbeitszeiten, Benachteiligungsverbote bei Teilzeitbeschäftigung) sowie auf eine familienfreundliche Organisation (räumlich und zeitlich) von Fortbildungen und Weiterbildungen (vgl. Abschnitt 4 BGlG). Im vorliegenden Kapitel werden zentrale Kennzahlen zum Stand der Vereinbarkeitsförderung in den Dienststellen des öffentlichen Dienstes aus den Online-Befragungen der personalverwaltenden Stellen und der Gleichstellungsbeauftragten vorgestellt. Diese Ergebnisse werden punktuell ergänzt durch die Aussagen und Hinweise aus den Fallstudien- und Tiefeninterviews im öffentlichen Dienst. Die ausführliche Statistik zur geschlechterspezifischen Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit ist ergänzend dem Kapitel 6.1.7.3 zu entnehmen.

6.1.5.1. Familienfreundliche Arbeitsformen

Das BGlG beschreibt im Abschnitt 4 zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer, dass die Dienststellen Arbeitszeiten und sonstige Rahmenbedingungen anzubieten haben, die der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienpflichten dienen, soweit dem keine zwingenden dienstlichen Belange entgegenstehen. Zu den sonstigen Rahmenbedingungen können beispielsweise Möglichkeiten zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Personen einschließlich entsprechender Beratungs- und Vermittlungsleistungen gehören. Je nach Dienststelle und Arbeitsgegenstand bzw. Beschäftigungsverhältnis können darüber hinaus auch weitere spezifische Angebote gemacht werden.

In Abbildung 86 sind die häufigsten weit verbreiteten Angebote zur Förderung der Vereinbarkeit aufgelistet und entsprechend nach der Häufigkeit ihres Vorhandenseins in den befragten Dienststellen geordnet.

Welche Angebote gibt es in der Dienststelle zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit?



Kienbaum-Befragung von Personalverwaltungen, N = 176

Abbildung 86: Angebote zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

In der Auswertung wird deutlich, dass Angebote und Maßnahmen, die sich auf Möglichkeiten der Flexibilisierung oder Verringerung der Arbeitszeiten beziehen, laut Aussage der befragten Personalverwaltungen, in den Dienststellen besonders häufig vorhanden sind. So bieten beinahe alle Dienststellen (97 Prozent) mindestens einem Teil ihrer Beschäftigten die Option auf Ausübung der beruflichen Tätigkeit in Teilzeit an bzw. ermöglichen weitere flexible Arbeitszeit- und Gleitzeitmodelle (96 Prozent). Weniger häufig sind Angebote in Bezug auf eine freie Wahl des Arbeitsortes eingeführt. Insgesamt besteht in knapp der Hälfte der Dienststellen für mindestens 20 Prozent der Beschäftigten die Möglichkeit, regelmäßig wöchentlich mobil oder in Telearbeit zu arbeiten. In 40 Prozent der Dienststellen kann hingegen das mobile Arbeiten bzw. die Telearbeit gelegentlich von mindestens

einem Fünftel der Belegschaft in Anspruch genommen werden. Eine Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, wie beispielsweise durch die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers oder das Vorhandensein eines Kinderhorts, wird von zwei Dritteln der befragten Dienststellen ermöglicht.

Das BGlG weist im Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsförderung explizit darauf hin, dass diese sich auch an die Beschäftigten mit Leitungs- und Führungsverantwortung richten soll. In § 16 Abs. 1 BGlG heißt es, dass Anträgen der Beschäftigten auf Teilzeitbeschäftigung bzw. Beurlaubung ungeachtet der Hierarchieebene zu entsprechen ist. Dieser Vorgabe liegt auch die Überlegung zu Grunde, dass die Führungskräfte in den Dienststellen eine Vorbildfunktion gegenüber den Beschäftigten erfüllen. Umso wichtiger ist es, dass die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten nicht als im Kontrast stehend zur Ausfüllung einer Leitungsrolle wahrgenommen wird. Ein Blick auf die Häufigkeit von Vereinbarkeitsangeboten, die sich explizit an Führungskräfte richten, offenbart eine Differenz zwischen der Anzahl der Dienststellen die „Führen in Teilzeit“ (oft auch FiT) ermöglichen (75 Prozent) und solchen Dienststellen, die angeben, Teilzeitbeschäftigung im Allgemeinen anzubieten (97 Prozent). Im Rahmen der Fallstudien konnte zudem festgestellt werden, dass die bloße Möglichkeit zum Führen in Teilzeit noch nicht darauf schließen lässt, dass dieses Führungsmodell auch entsprechend breitflächig angeboten, beworben und nachgefragt wird. Jobsharing-Modelle und Jobtandem-Modelle existieren sogar noch seltener als das Modell zum Führen in Teilzeit. In der Online-Befragung bestätigten knapp ein Viertel der Personalverwaltungen, dass ein entsprechendes Angebot zum Führen im Tandem bzw. Jobsharing in ihrer Dienststelle besteht.

Um die Entwicklung hin zu einem breiteren Angebot bzw. einer größeren Bereitschaft zur Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten anzustoßen, werden in einigen Dienststellen Vereinbarkeitsangebote für die Führungs- und Leitungskräfte zunächst erprobt, evaluiert, weiterentwickelt und dann sukzessive dienststellenweit eingeführt. Gerade in Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsförderung auf Leitungs- und Führungsebenen klingt stärker die Erwartung mit, dass Führungskräfte dem Anspruch einer ständigen Erreichbarkeit und Einsatzfähigkeit genügen müssen. Die Erprobung und die nachfolgende sukzessive Einführung von Vereinbarkeitsangeboten versprechen, so die befragten Dienststellen, dass veraltete Rollenbilder nach und nach aufgebrochen und damit die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Kulturwandel geschaffen werden. Dieser Wandel soll sich von einer von Vollzeit geprägten Präsenzkultur hin zu einer Organisation vollziehen, in der lebensphasenorientierte und zukunfts feste Arbeit die Kultur prägt. Darüber hinaus dürfte nach Einschätzung der interviewten Expertinnen und Experten als positiver Nebeneffekt zu beobachten sein, dass bei einer verstärkten Inanspruchnahme durch Führungskräfte diese auch mehr Initiative zeigen, Vereinbarkeitsangebote unter den Beschäftigten zu bewerben.

Um eine solche Entwicklung zu befördern, sind bereits einige Dienststellen dazu übergegangen, Angebote der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung allen Beschäftigten voraussetzungslos anzubieten. Im Gespräch mit den Mitarbeitenden wird die konkrete Ausgestaltung wie Umfang, Dauer und Art der gewünschten Flexibilisierung festgelegt und sichergestellt, dass die Aufgaben weiterhin erfüllt werden können.

Zur Schaffung von klaren dienststellenspezifischen Regelungen in Hinblick auf die Ausgestaltung der Vereinbarkeitsangebote haben einige der im Rahmen der Fallstudieninterviews befragten Dienststellen Dienstvereinbarungen abgeschlossen, die die Optionen und Rechte der Beschäftigten bspw. bezogen auf das mobile und flexible Arbeiten sowie die Pflichten der Dienststelle zur Erfüllung dieser Rechte wiedergeben. Die konkrete Ausgestaltung dieser Dienstvereinbarungen unterscheidet sich je nach interviewter Dienststelle.

Die Dienstvereinbarung zum mobilen und flexiblen Arbeiten im BMFSFJ hält beispielsweise die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für flexibles und mobiles Arbeiten in Höhe von bis zu 70

Prozent der Regelarbeitszeit fest. Die Nachfrage nach dem Angebot sei besonders hoch – knapp 90 Prozent der Beschäftigten greifen darauf zurück und zeigten sich auch in der ersten Evaluation der Dienstvereinbarung im Herbst 2019 sehr zufrieden mit der Umsetzung. Es sei jedoch zu erwähnen, dass insbesondere die Einarbeitung von neuen Beschäftigten unter den geltenden Regelungen der Dienstvereinbarung noch nicht zufriedenstellend gelöst wurde. Ferner führen die Regelungen zum Teil auch zu einer höheren Belastung von Führungskräften, da sie stärker auf die Koordinierung der zu erledigenden Aufgaben und Einbindung aller Mitarbeitenden in die Teams achten müssen.⁴⁸¹

Allgemein stellte sich in den Fallstudieninterviews mit den Dienststellen auch heraus, dass ein Repertoire an grundlegenden Vereinbarkeitsangeboten dienststellenübergreifend besteht, das sich teils im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung, den Geltungsbereich und hinsichtlich der Voraussetzung für die Inanspruchnahme unterscheidet. Andererseits werden aber auch dienststellenspezifische Angebote bereitgestellt, die sich an den spezifischen Rahmenbedingungen in der Dienststelle und an den durch die Beschäftigten verrichteten Tätigkeiten ausrichten. Beispielhaft für ein solches spezifisches Angebot sind die Regelungen der Direktion Bundesbereitschaftspolizei u. a. zum heimatnahen Einsatz sowie zur Personalrotation bei mehrtägigen Einsätzen abseits des Dienstortes.

In der Bundesbereitschaftspolizei ist die Arbeit der Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten, die zusammen die Mehrheit der Mitarbeitenden stellen, durch Einsatzgeschehen und Bereitschaftsdienst bestimmt. Diese Rahmenbedingungen erschweren die Planung des Arbeitseinsatzes der Mitarbeitenden besonders im Sinne der Vereinbarkeitsförderung. Entsprechend werden gezielt Maßnahmen implementiert, um Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort, wo möglich, anzubieten. So wird generell bei der Einsatzplanung sowie bei Besprechungen auf individuelle Verfügbarkeiten des Personals Rücksicht genommen und Telearbeit wird, soweit dem keine dienstlichen Verpflichtungen entgegenstehen und es aufgrund der dienstlichen Funktion möglich ist, angeboten. Aufgrund der starken Dezentralisierung der Bundesbereitschaftspolizei bestehen auch gute Voraussetzungen für heimatnahe Einsätze für Beschäftigte mit Familienpflichten. Die Maßgabe zum heimatnahen Einsatz kann auf Wunsch auch bereits vor der Geburt eines Kindes greifen. Eine besonders positive Resonanz erhält auch die Möglichkeit, dass innerhalb mehrtägiger Einsätze eine Rotation des Personals mit Familienpflichten erfolgen kann, sofern die dienstlichen Möglichkeiten hierfür gegeben sind. Die Familienfreundlichkeit von Institutionen und Behörden spiegelt sich zuletzt auch in den verschiedenen Angeboten zur Kinderbetreuung in der Dienststelle wider – beispielsweise wurden Eltern-Kind-Büros in fast allen Dienststellen eingerichtet und in den Sommerferien werden Betreuungsangebote für Kinder organisiert. Darüber hinaus wird die Erstattung von Betreuungskosten gem. § 10 Abs. 2 BGlG angeboten – bislang jedoch nur vereinzelt in Anspruch genommen.⁴⁸²

Voraussetzung für das Bereitstellen von passgenauen Vereinbarkeitsangeboten in der Dienststelle ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen. Eine Beschäftigtenbefragung kann über diese Bedürfnisse Klarheit schaffen. Im Rahmen der Online-Befragung der Personalverwaltungen wurde nachgefragt, ob entsprechende Befragungen der Mitarbeitenden durchgeführt, welche Fragen ggf. gestellt und wie die Ergebnisse im Anschluss verwertet werden. Knapp ein Viertel der Befragten sagte aus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Angeboten zur Förderung der Gleichstellung und Vereinbarkeit regelmäßig erhoben wird. Beinahe alle Dienststellen erheben demnach in ihrer jeweiligen Befragung die Verfügbarkeit von Vereinbarkeitsangeboten (90 Prozent). Abbildung 87 gibt Aufschluss darüber, wie die Ergebnisse der Befragung anschließend genutzt werden. In beinahe jeder Dienststelle werden die Ergebnisse herangezogen, um die Weiterentwicklung der Maßnahmen und Angebote voranzutreiben. Darüber hinaus gaben 80 Prozent der im Rahmen dieser Evaluation Befragten an, dass die Ergebnisse der Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen dienen bzw. zur Information der Beschäftigten genutzt werden. Bei den Beschäftigtenbefragungen ist nicht ausgeschlossen, dass sich diese spezifisch an eine Zielgruppe richten. Mit dem Ziel künftig auch verstärkt

⁴⁸¹ BMFSFJ, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁸² Direktion Bundesbereitschaftspolizei, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Väter mit Vereinbarkeitsangeboten anzusprechen, soll beispielsweise im BMFSFJ demnächst eine gezielte Befragung der männlichen Mitarbeitenden erfolgen. Aus den Erkenntnissen der Befragung soll entsprechend abgeleitet werden, welche Maßnahmen sich in welchen Formaten und unter welchen Rahmenbedingungen am ehesten für diese Zielgruppe eignen.

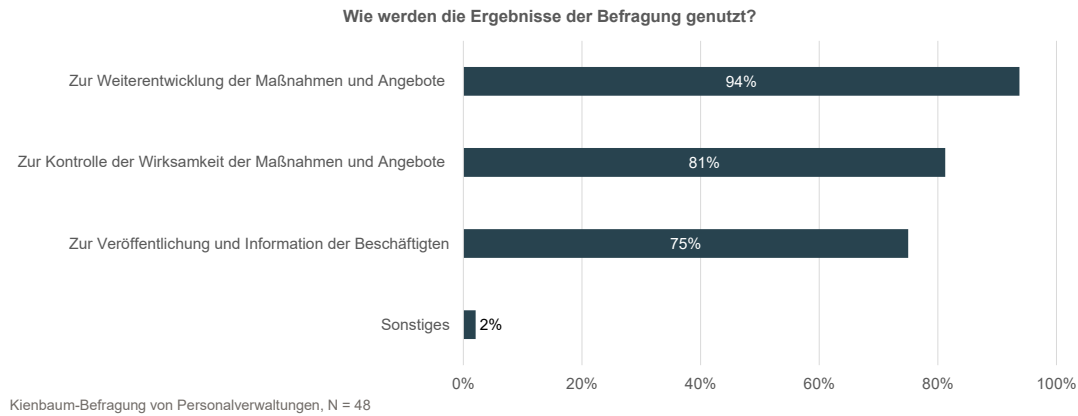


Abbildung 87: Nutzung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragungen

6.1.5.2. Zugang zu Vereinbarkeitsangeboten

Für die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit ist nicht allein erfolgskritisch, ob etwaige Angebote und Maßnahmen der Vereinbarkeitsförderung vorhanden sind, sondern auch wie niedrigschwellig der Zugang zu diesen ausgestaltet ist. Im Rahmen der Online-Befragung der Personalverwaltungen wurde erhoben, wie die Dienststellen vorgehen, um die Beschäftigten über vorhandene Angebote zu informieren und um diese zur Inanspruchnahme zu ermutigen. Dabei wurde deutlich, dass von den Dienststellen unterschiedliche Formate gewählt werden. Knapp 60 Prozent der befragten Personalverwaltungen gaben an, dass in der Dienststelle feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner mit der Information über Vereinbarkeitsmaßnahmen betraut sind und 49 Prozent bestätigten die aktive Ansprache, bzw. Sensibilisierung der Beschäftigten über Angebote und Maßnahmen erfolgt. Weitere 62 Prozent der Dienststellen greifen das Thema im Rahmen von regelmäßig geführten Personalgesprächen zur langfristigen Planung der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten auf (vgl. Abbildung 88).

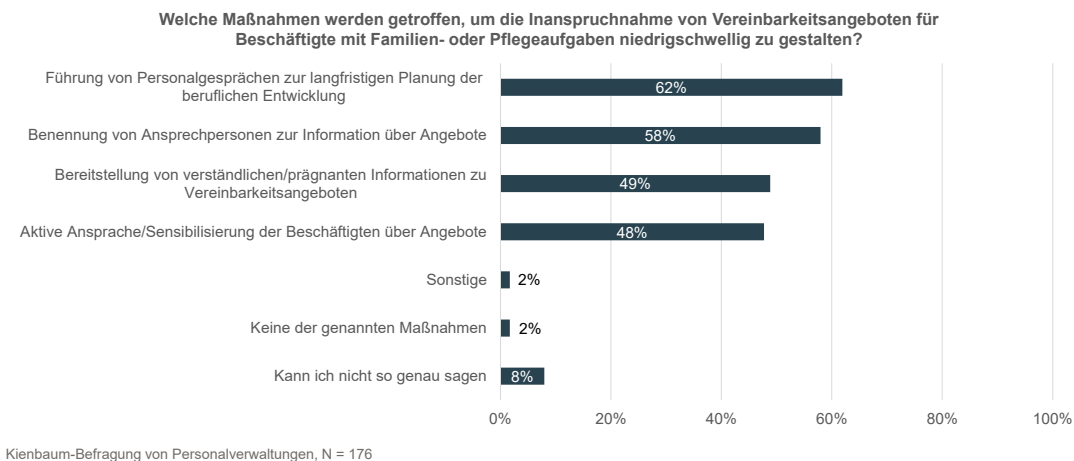


Abbildung 88: Maßnahmen zur niedrigschwelligen Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten

Wie vielfältig die Formate zur Information von Beschäftigten über Angebote sein können und welche weiteren Maßnahmen darüber hinaus dienlich sein können, um den Zugang trotz Familienpflichten niedrigschwellig zu gestalten, zeigt sich u. a. bei der Generalzolldirektion sowie der KBS.

Im Sinne einer nachhaltigen, gleichstellungsfördernden und lebensphasenorientierten Personalpolitik bietet die Generalzolldirektion eine Vielzahl an Vereinbarkeitsangeboten an. Zur Information steht ein umfassendes Angebot im Intranet zur Verfügung. Auch beurlaubte und abwesende Beschäftigte können sich über bestehende Angebote zur Vereinbarkeitsförderung und auch zur Weiterbildung oder Karriereentwicklung in einem zugangsbeschränkten Bereich der Website des Zolls informieren. Die Inanspruchnahme von Fortbildungen auch während der Abwesenheit vom Dienst wird ermöglicht und die Erstattung von Betreuungskosten (gem. § 10 Abs. 2 BGlG) angeboten.⁴⁸³

Die KBS informiert die Mitarbeitenden im Rahmen einer Beschäftigtenzeitung über Vereinbarkeitsangebote. In dieser sind neben weiteren Inhalten auch Interviews mit Mitarbeitenden enthalten, die Vereinbarkeitsangebote in Anspruch nehmen, wie z.B. in Teilzeit Führen. Darüber hinaus greift die KBS auch die Schwerpunkte ihrer fachlichen Arbeit, das Gesundheitsmanagement, in Angeboten für die Beschäftigten auf. Im Rahmen von Pflegeaktionstagen wurden und werden Mitarbeitende über Unterstützungsmöglichkeiten informiert und für die Thematik sensibilisiert. Insgesamt kann die KBS feststellen, dass sich durch die sich verändernde Altersstruktur in der Belegschaft die Nachfrage nach Vereinbarkeitsangeboten, ehemals ausgelöst durch Familienpflichten im Zusammenhang mit der Betreuung von Kindern, immer stärker auf die Pflege von Angehörigen fokussiert. Um dieser steigenden Nachfrage gerecht zu werden, hat die KBS Ansprechpartnerinnen und -partner zum Thema Pflege benannt, welche die Betroffenen an passende Stellen, wie z. B. die Sozial- und Pflegeberatung, weitervermitteln.⁴⁸⁴

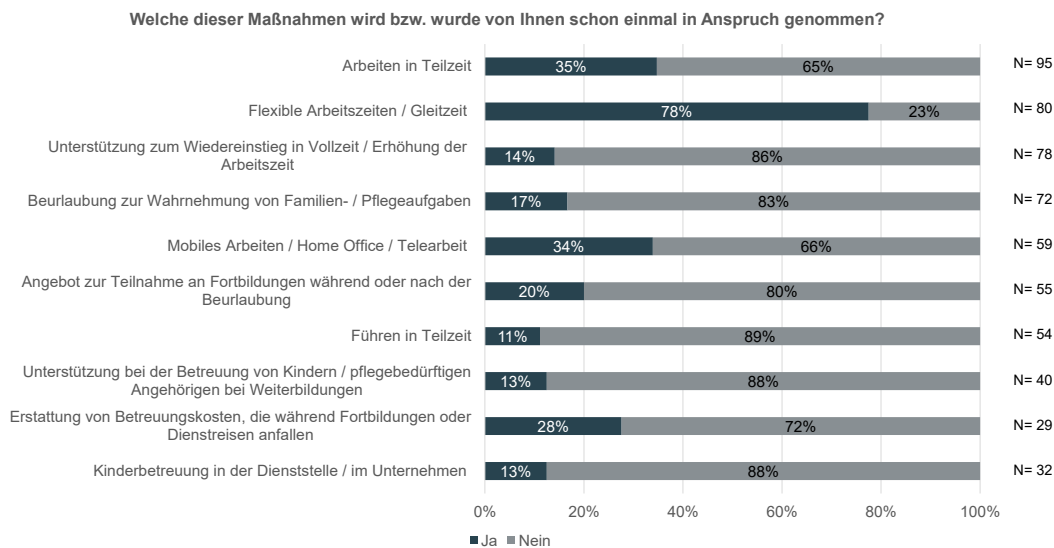
6.1.5.3. Nachfrage und Zufriedenheit mit Vereinbarkeitsangeboten

Angesichts des breiten Portfolios an Angeboten zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit stellt sich die Frage, welche Maßnahmen von den Beschäftigten besonders stark nachgefragt werden. Im Rahmen der Online-Befragung der Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes wurde erhoben, welche Maßnahmen, sofern diese in der Dienststelle angeboten werden, von den

⁴⁸³ Generalzolldirektion, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁸⁴ KBS, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Beschäftigten bereits in Anspruch genommen wurden. Abbildung 89 gibt die entsprechende Verteilung der Antworten der Befragten wider. Aus der Anzahl der Antworten (N = X) je Antwortoption kann abgeleitet werden, ob das Angebot, nach Kenntnis der Befragten, in der eigenen Dienststelle vorhanden ist. Ein großes N weist demzufolge darauf hin, dass viele Beschäftigte angaben, dass ein entsprechendes Angebot existiert. In der Auswertung der Angaben der Befragten zeigt sich, dass tendenziell solche Maßnahmen, die weitflächig im öffentlichen Dienst angeboten werden bzw. sich an eine breite Zielgruppe richten, auch häufiger von den Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Besonders nachgefragt werden Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Gleitzeit. Knapp über drei Viertel der befragten Mitarbeitenden hat hiervon schon Gebrauch gemacht. Weiterhin hat ein Drittel der Befragten bereits in Teilzeit gearbeitet oder Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten, Home-Office oder Telearbeit gesammelt. Angebote zur Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen (wie eine Kinderbetreuung in der Dienststelle, die Erstattung von Betreuungskosten oder die Unterstützung bei der Betreuung während Weiterbildungen) sind weniger verbreitet und wurden bislang von zwischen 13 Prozent bis 28 Prozent der Befragten genutzt. An dieser Stelle sei jedoch auf die geringe Anzahl der Antworten verwiesen, die eine Verallgemeinerung dieser Beobachtung nur bedingt zulässt.



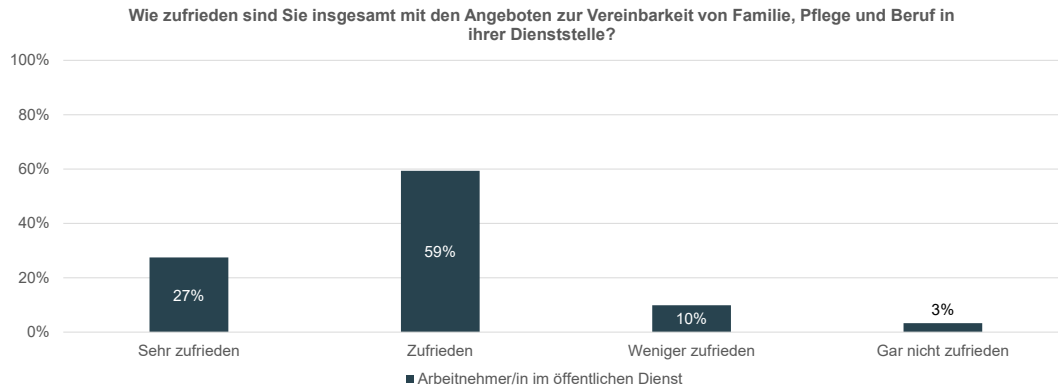
Kienbaum-Befragung von Beschäftigten 2019

Abbildung 89: Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Beschäftigte

Mit dem Angebot an Vereinbarkeitsmaßnahmen in der Dienststelle zeigten sich die Befragten überwiegend zufrieden bzw. sehr zufrieden. Nur 13 Prozent der Befragten drückten (eher) Unzufriedenheit aus.

Viele Dienststellen äußerten konkrete Wünsche ihr Repertoire an Vereinbarkeitsangebote perspektivisch auszuweiten. Das Umweltbundesamt weist in diesem Zusammenhang auf Bemühungen hin, künftig den Ausbau der flexiblen Arbeitsformen, dem Führen in Teilzeit und Jobsharing voranzubringen. Damit soll ein grundlegender Kulturwandel hin zu einer offenen, flexiblen und geschlechtersen-

sitiven Kultur geschaffen werden, in der das Umweltbundesamt auch als Vorbild für andere Behörden gelten kann. Dazu soll auch verstärkt die Ansprache von Männern, insbesondere in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten, in den Fokus genommen werden.⁴⁸⁵



Kienbaum-Befragung von Beschäftigten 2019, N = 91)

Abbildung 90: Zufriedenheit mit Vereinbarkeitsangeboten

6.1.6. Führen in Teilzeit⁴⁸⁶

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit ist gem. § 1 BGlG ein zentrales Ziel des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Insbesondere Führungskräfte, die mit steigender Hierarchieebene und Personalverantwortung mit höheren beruflichen Erwartungen an zeitliche Flexibilität, Erreichbarkeit und Mobilität konfrontiert sind, stehen vor der Herausforderung, Familie, Pflege und Beruf zu vereinbaren.

Frauen wenden noch immer mehr Zeit im Rahmen der interfamiliären Arbeitsteilung für die Haushaltsführung und Betreuung der Familie auf als Männer und reduzieren in der Folge ihre Erwerbsarbeitszeit.⁴⁸⁷ Gleichzeitig gibt in Deutschland jeder dritte Vater an, nicht genug Zeit für seine Kinder zu haben.⁴⁸⁸ Um den beruflichen Aufstieg mit den familiären Aufgaben zu vereinbaren, etablieren sich zunehmend neue familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle, die sich auch für Beschäftigte mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktion anbieten.

Neben der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit rückt das Modell „Führen in Teilzeit“ in den vergangenen Jahren sowohl in der Fachliteratur als auch in der konkreten Umsetzung stärker in den Fokus. Führen in Teilzeit wird derzeit in den obersten Bundesbehörden in drei verschiedenen Modellen erprobt bzw. in Anspruch genommen.

- Führen in „echter“ Teilzeit, d. h. als alleinige Führungskraft der Organisationseinheit mit einem reduzierten Arbeitszeitmodell.
- Führen im Jobsharing-Modell, d. h. die Führungsposition wird von zwei Teilzeitkräften ausgeübt, die beide mit reduzierter Stundenanzahl arbeiten, wobei der jeweilige Teilzeitumfang nicht gleich hoch sein muss. Unterschieden werden:

⁴⁸⁵ UBA, Fallstudien 2019/2020.

⁴⁸⁶ Ergänzende Detailauswertungen zu „Führen in Teilzeit“ sind im Anlagenband enthalten.

⁴⁸⁷ Statistisches Bundesamt, Destatis (2017): Gleichstellung und innerfamiliäre Arbeitsteilung, S. 65. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Publicationen/Downloads-Zeitverwendung/tagungsband-wie-die-zeit-vergeht-5639103169004.pdf?__blob=publicationFile (04.04.2020).

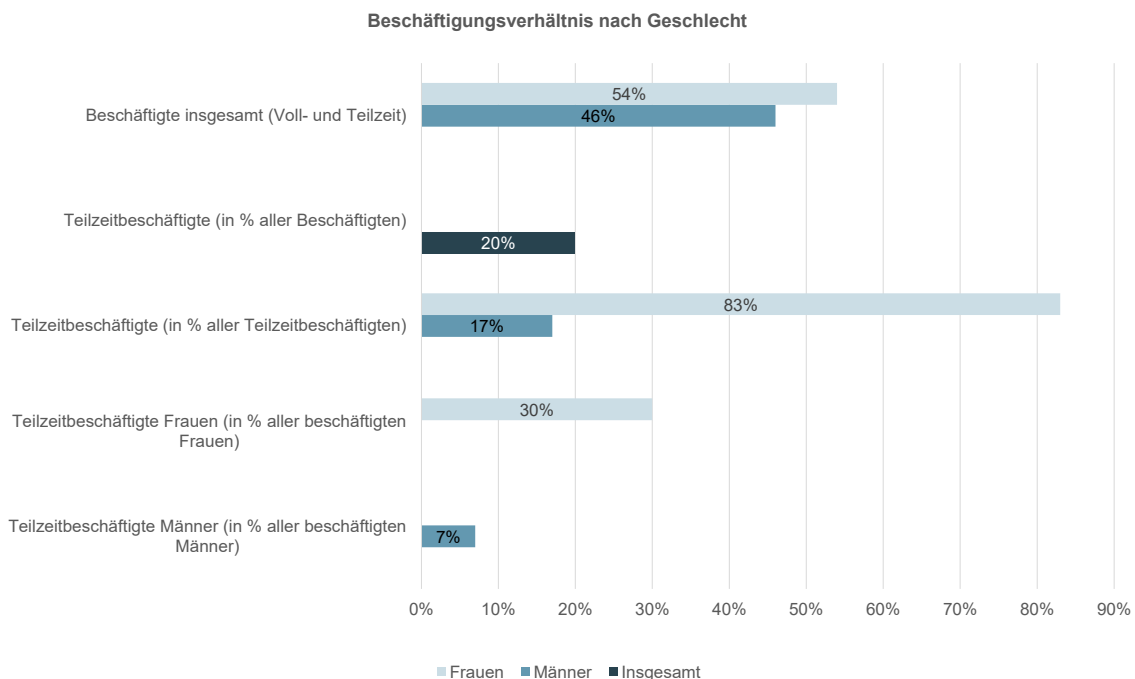
⁴⁸⁸ Statistisches Bundesamt, Destatis (2015): Jeder dritte Vater wünscht sich mehr Zeit für seine Kinder https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Fruher/PD15_309_63911.html (26.04.2020).

- Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung (sog. „echtes Jobsharing“)
- Getrennte Aufgabenwahrnehmung (sog. „Jobsplitting“)
- Führen in Teilzeit in der Doppelkopf-Leitung, wobei eine Führungskraft in Vollzeit und eine zweite Führungskraft in Teilzeit arbeitet.

Auch das novellierte BGlG setzt Führen in Teilzeit als Schwerpunktthema. So haben laut § 16 Abs. 1 BGlG die Dienststellen ausdrücklich auch bei Arbeitsplätzen mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben ungeachtet der Hierarchieebene den Anträgen von Beschäftigten auf Familien- oder pflegebedingte Teilzeitbeschäftigung oder Beurlaubung [...] zu entsprechen, soweit zwingende dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen.

6.1.6.1. Inanspruchnahme von Führen in Teilzeit

Die (steigende) Relevanz moderner Führungsmodelle, wie dem Führen in Teilzeit, wird in einer Aussage des BMFSFJ in den Fallstudien deutlich. Dort ist man bemüht, Möglichkeiten zum Führen in Teilzeit im Ministerium auszuweiten und über entsprechende Angebote zu informieren. Grundlage dafür bildet eine Auswertung der Personalstatistik, aus der hervorgeht, dass das Gros der Führungskräfte (über 80 Prozent) vollzeitbeschäftigt ist. Dabei sei Führen in Teilzeit, so das BMFSFJ, für Frauen und Männer ein Weg, auch in Lebensphasen der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen, aber auch unabhängig davon, verantwortungsvolle Positionen zu übernehmen.⁴⁸⁹



Befragung der obersten Bundesbehörden 2019, N = 23

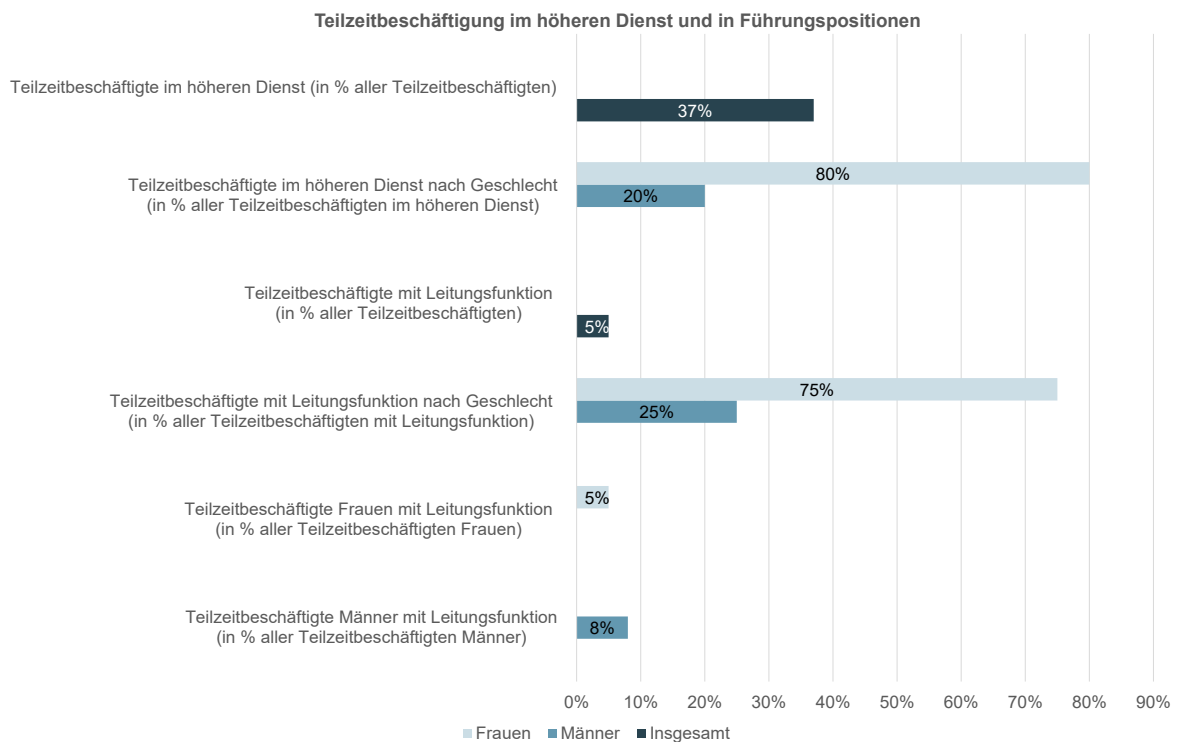
Abbildung 91: Beschäftigungsverhältnis nach Geschlecht

Gleichzeitig könne das Potenzial der überwiegend weiblichen Teilzeitbeschäftigten stärker genutzt und der Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften besser gedeckt werden. Ein erklär-

⁴⁸⁹ BMFSFJ, Fallstudieninterviews 2019/2020.

tes Ziel des BMFSFJ sei es daher, – wie auch im Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode vorgesehen, – Teilzeittätigkeit in Führungspositionen stärker als bisher zu ermöglichen, z. B. durch Job-sharing. Eine Teilzeittätigkeit dürfe, wie alle Maßnahmen, die der besseren Vereinbarkeit dienen, keine negativen Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung entfalten.⁴⁹⁰

Im Jahr 2018 führte das BMFSFJ eine Bestandsaufnahme in den obersten Bundesbehörden durch, um zu ermitteln, inwieweit das Modell des Führens in Teilzeit in diesen Behörden verbreitet ist. An der statistischen Datenerhebung des BMFSFJ zu „Führen in Teilzeit“ nahmen alle 24 obersten Bundesbehörden teil, wobei die Zentrale der Deutschen Bundesbank aufgrund abweichender Strukturen gesondert betrachtet wurde und jeweils immer nur nachrichtlich aufgeführt wurde.⁴⁹¹



Befragung der obersten Bundesbehörden 2019, N = 23

Abbildung 92: Teilzeitbeschäftigung im höheren Dienst und in Führungspositionen

Insgesamt betrug die Beschäftigtenzahl in den Behörden zum Zeitpunkt der Befragung 25.056 Beschäftigte, wobei die Mehrheit dieser weiblich war (54 Prozent). 20 Prozent aller Beschäftigten der obersten Behörden arbeiteten in Teilzeit, wobei auch hier Frauen mit 83 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten die Mehrheit stellten (vgl. Abbildung 91). Der Anteil an allen Teilzeitbeschäftigten, die im höheren Dienst tätig waren (dieser stellt eine wichtige Auswahlgrundlage für die Betrauung mit Vorgesetzten- bzw. Leitungsaufgaben dar), betrug 37 Prozent, wobei hiervon 80 Prozent Frauen und 20 Prozent Männer waren. Eine Leitungsfunktion hatten hingegen nur 14 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten im höheren Dienst bzw. 5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten in den obersten Bundesbehörden

⁴⁹⁰ BMFSFJ, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁴⁹¹ Darunter die 14 Bundesministerien, das Bundeskanzleramt, die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, das Bundespräsidialamt, das Sekretariat des Bundesrates, der Bundesrechnungshof, die Bundestagsverwaltung, das Bundesverfassungsgericht und die Zentrale der Deutschen Bundesbank.

insgesamt inne. Bezogen auf die Gesamtzahl aller Beschäftigten führt sogar nur 1 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit. Von allen Teilzeitbeschäftigten mit Leitungsfunktion sind dabei 75 Prozent Frauen und 25 Prozent Männer (vgl. Abbildung 92).

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist erkennbar, dass nicht nur mehr Frauen als Männer in Teilzeit *arbeiteten*, sondern auch mehr Frauen als Männer in Teilzeit *führten*. Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine leichte Tendenz, dass mit steigender Hierarchieebene der Anteil der Männer, die eine Führungsposition in Teilzeit besetzen, steigt. Dies offenbart ein Vergleich der Geschlechteranteile innerhalb einer Hierarchiestufe: Während es auf Ebene der Referatsleitungen noch 181 Frauen gegenüber 58 Männern gab, die in Teilzeit führten, waren es auf Ebene der Unterabteilungsleitungen nur noch 7 Frauen gegenüber 8 Männern. Insgesamt nahm der Anteil an Teilzeitführungskräften mit steigender Hierarchieebene deutlich ab. Während die überwiegende Mehrheit der Teilzeitführungskräfte mit einer Referatsleitung betraut war, gab es auf Ebene der Unterabteilungsleitungen nur noch wenige Teilzeitführungskräfte und auf Abteilungsleitungsebene nur eine einzige Frau, die in Teilzeit führte.

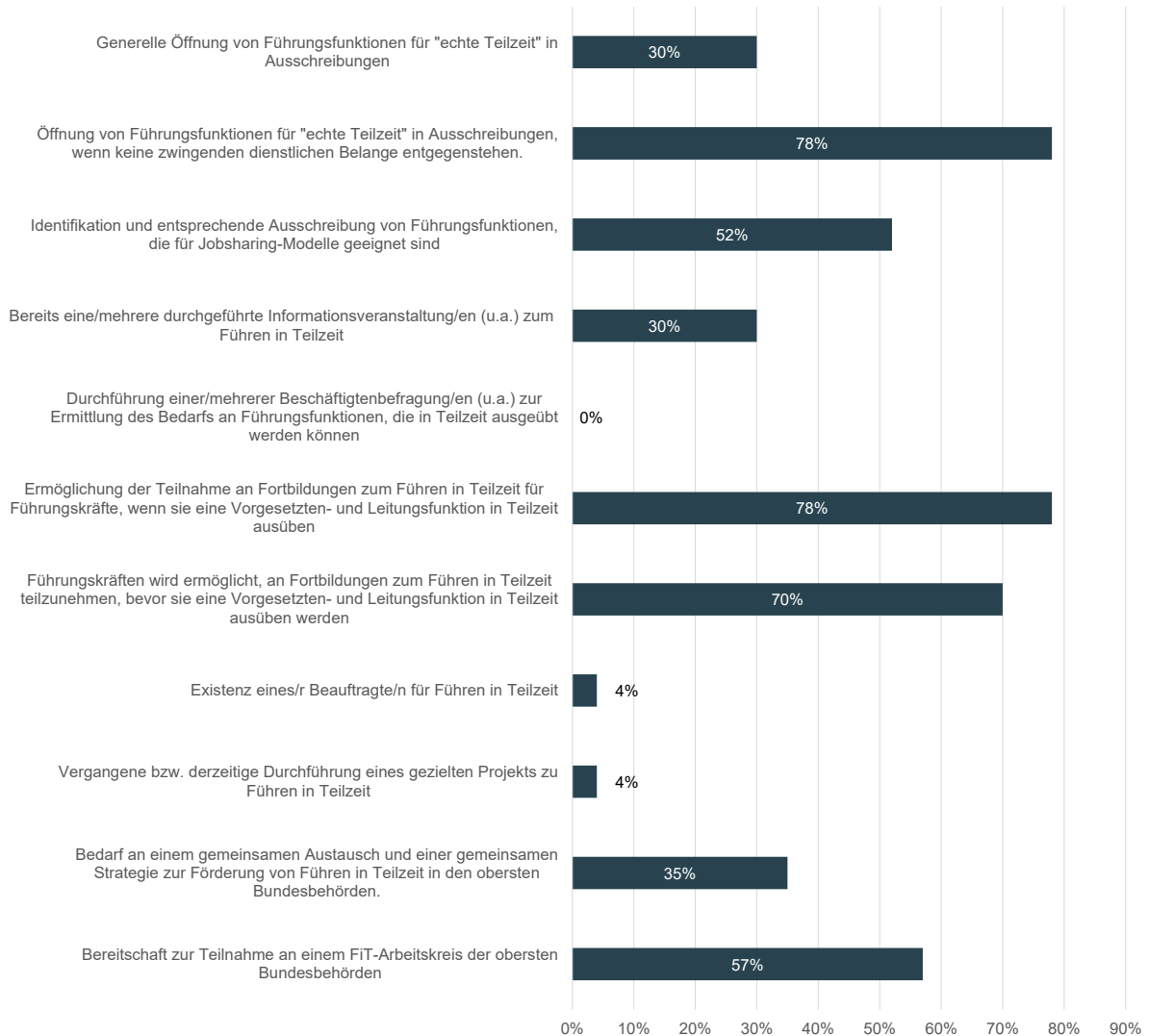
Führen in Teilzeit ist in den befragten obersten Behörden in drei verschiedenen Modellen und auch mit verschiedenen Teamlösungen möglich. Dennoch werden Führungspositionen in den obersten Bundesbehörden mehrheitlich nur von einer Führungskraft eingenommen – die Ausfüllung einer Führungsposition durch zwei Mitarbeitende wird hingegen eher selten praktiziert. Konkret führten circa 60 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten mit Leitungsfunktion in „echter“ Teilzeit, das heißt als alleinige Führungskraft der Organisationseinheit mit einem reduzierten Arbeitszeitmodell. Das Jobsharing-Modell wird von 26 Prozent aller in Teilzeit führenden Beschäftigten genutzt. Von den Beschäftigten, die eine Teilzeitposition im Jobsharing ausfüllen, haben circa zwei Drittel eine Führungsposition mit gemeinsamer Aufgabenwahrnehmung (sog. „echtes Jobsharing“) sowie circa ein Drittel mit getrennter Aufgabenwahrnehmung (sog. „Jobsplitting“) inne. Das Führen in Teilzeit als Teil einer Doppelkopf-Leitung wird schließlich von circa 13 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten mit Leitungsfunktion ausgeübt.

Führungskräfte in „echter“ Teilzeit arbeiten in den befragten Behörden im Schnitt 81 Prozent der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit einer/eines Vollzeitbeschäftigten. Bei den in Teilzeit arbeitenden Führungskräften, die bspw. im Jobsharing-Modell oder als Teilzeitführungskraft innerhalb einer Doppelkopfleitung mit einer Vollzeitleitung führen, erfüllen ihre Funktion im Schnitt zu einem Anteil von 70 Prozent bzw. von 78 Prozent der durchschnittlichen wöchentlichen Vollzeitarbeitszeit. Von allen Teilzeitkräften mit Leitungsfunktion haben darüber hinaus 40 Prozent erst nach der Übernahme ihrer Leitungsfunktion ihre Arbeitszeit reduziert. Alle anderen Teilzeitführungskräfte waren zum Zeitpunkt der Übernahme der Vorgesetzten- bzw. Leitungsfunktionen bereits in Teilzeit beschäftigt, wonach die Teilzeitbeschäftigung bei ihnen somit kein Hindernis für die Betrauung mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben darstellte.

6.1.6.2. Maßnahmen zur Umsetzung

Das Arbeitsmodell Führen in Teilzeit ist bei allen befragten Bundesbehörden bekannt. Gleichzeitig gibt es Nachholbedarfe, die insbesondere auf die eigene Informationspolitik und Bedarfsabfrage der Beschäftigten abstellen. So wurde bislang an keiner der obersten Bundesbehörden eine Beschäftigtenbefragung zur Ermittlung des Bedarfs an Führungsfunktionen, die in Teilzeit ausgeübt werden können, durchgeführt (vgl. Abbildung 93).

Maßnahmen der obersten Bundesbehörden zur Förderung des Führens in Teilzeit



Befragung der obersten Bundesbehörden 2019, N = 23

Abbildung 93: Maßnahmen der obersten Bundesbehörden zur Förderung des Führens in Teilzeit

Weiterhin bestätigt nur jede Dritte befragte Behörde, dass sie eine Informationsveranstaltung zu dem Thema initiiert bzw. durchgeführt hat. Eine zentrale Ansprechperson für das Thema Führen in Teilzeit wurde nur in einer Behörde bestellt. Zwar bestehen nach dieser Auswertung behördenübergreifend keine flächendeckenden Angebote im Sinne einer allgemeinen Information zur Thematik – dafür ermöglichen aber immerhin knapp 70 Prozent der befragten Behörden ihren Führungskräften, an Fortbildungen zum Thema Führen in Teilzeit teilzunehmen, bevor sie eine Vorgesetzten- und Leitungsfunktion in Teilzeit ausüben.

Auch bei den Maßnahmen zur konkreten Erprobung, Förderung und Etablierung des Arbeitsmodells Führen in Teilzeit besteht noch Spielraum für weitere Entwicklung. In nur einer der befragten Behörden wurde bislang ein Projektversuch zum Führen in Teilzeit durchgeführt, immerhin knapp mehr als

die Hälfte identifiziert bereits Führungsfunktionen, die für Jobsharing-Modelle geeignet sind, und schreibt diese entsprechend aus.

An einem gegenseitigen Erfahrungsaustausch zur gemeinsamen Förderung des Arbeitsmodells Führen in Teilzeit, besteht seitens der obersten Behörden prinzipiell Interesse. Über die Hälfte würde ein entsprechendes Austauschformat im Rahmen eines FIT-Arbeitskreises (57 Prozent) nutzen, wenn dieses initiiert würde. Jede dritte befragte Behörde sieht weiteren Bedarf für einen gemeinsamen Austausch und für eine gemeinsame Strategie zur Förderung von Führen in Teilzeit.

6.1.6.3. Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Abfrage der obersten Bundesbehörden wurden diese auch zu ihrer Einschätzung von Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Führen in Teilzeit befragt. Besonders hervorgehoben wurde die Notwendigkeit eines nachhaltigen Kulturwandels in den Behörden – dieser Wandel soll sich von einer von Vollzeit geprägten Präsenzkultur hin zu einer Organisation vollziehen, in der lebensphasenorientierte und zukunfts feste Arbeit die Kultur prägt. Dies könne, laut Aussage der befragten Behörden, maßgeblich dazu beitragen die Akzeptanz für flexiblere Arbeitsmodellen auf allen Hierarchieebenen und insbesondere von Führen in Teilzeit zu erhöhen. Als wesentlicher Treiber dieses Kulturwandels können die bereits erfolgreich in Teilzeit führenden Beschäftigten dienen, die in ihrer Vorbildrolle ganz praxisnah Einblicke gewähren können. Auch der Ausbau von Vereinbarkeitsangeboten, beispielsweise die Vermittlung und Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten und insbesondere die zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit wird als Erfolgsfaktor gesehen, um die Nachfrage von Führen in Teilzeit zu steigern und die Inanspruchnahme niedrigschwellig zu gestalten.

Um erfolgreich in „echter“ Teilzeit führen zu können, werden gute Vertretungsstrukturen als notwendig angesehen. Dies umfasst eine personelle Stärkung auf Referentenebene sowie die Förderung der Teilzeitkräfte unterhalb der Führungsebene. Für Jobsharing-Modelle wird die Notwendigkeit einer Überbesetzung der Tandemstelle betont, um notwendige Zeiten für Übergaben zwischen den Tandempartnerinnen und -partnern abzudecken. Schließlich werden auch Aspekte der Personalbewirtschaftung wie Pilotprojekte, Seminare, Fortbildungen und Coachings oder Mentoringprogramme benannt.

6.1.7. Chancengleichheit in der Bundesverwaltung im Zeitvergleich

Das vorliegende Kapitel fasst die Beschäftigungssituation von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung zusammen. Grundlage für die folgenden Auswertungen sind die Daten der Gleichstellungstatistik des Bundes der Jahre 2015 und 2017. Die Gleichstellungstatistik des Bundes enthält alle Personaldaten zum Stichtag 30. Juni 2017. Sie fasst außerdem die personellen Entwicklungen für den Zeitraum 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2017 zusammen. Die Folgeauflage der Gleichstellungstatistik für den Berichtszeitraum 1. Juli 2017 bis 30. Juni 2019 und die Personaldaten zum Stand 30. Juni 2019 lagen zum Zeitpunkt dieses Abschlussberichts noch nicht vor, sodass aktuellere Zahlen bei der Auswertung nicht berücksichtigt werden konnten.

Die Gleichstellungstatistiken weisen die Zahlen dabei getrennt nach Verwaltungsbereichen der Bundesverwaltung aus. In diesem Kapitel werden die Zahlen getrennt nach den folgenden Verwaltungsbereichen dargestellt:

- Oberste Bundesbehörden⁴⁹²
- Nachgeordnete Bundesbehörden und Bundesgerichte
- Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes.

6.1.7.1. Personalbestand

Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in der Bundesverwaltung

Die Bundesverwaltung beschäftigte zu den jeweiligen Stichtagen im Jahr 2015 rund 436.000 und im Jahr 2017 rund 542.000 Personen⁴⁹³. Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten im Berichtszeitraum damit um etwa ein Viertel angestiegen. Auch wenn alle Verwaltungsbereiche von einem Beschäftigungszuwachs profitieren konnten, hat sich jedoch die Verteilung des Personalkörpers zwischen den Verwaltungsbereichen verschoben.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 94: Anteil der Verwaltungsbereiche am Personal der Bundesverwaltung

Die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes verfügten zu beiden Berichtszeitpunkten über den anteilig größten Personalkörper mit 57,1 Prozent des Personals in 2015 bzw. 49 Prozent des Personals in 2017. Aufgrund des überdurchschnittlich starken Personalzuwachses bei den nachgeordneten Behörden und Bundesgerichten von mehr als 50 Prozent, von etwa 161.000 Beschäftigten in 2015 auf 248.000 Beschäftigte in 2017, vergrößerte dieser Verwaltungsbereich seinen Anteil am Personal der Bundesverwaltung um etwa 9 Prozentpunkte. Die obersten Bundesbehörden, deren Beschäftigtenzahl von 2015 bis 2017 analog zur Beschäftigtenzahl der Körperschaften, Anstalten und Stiftungen um knapp 7 Prozent auf nunmehr etwa 29.000 Beschäftigte wuchs, stellen mit deutlichem Abstand den kleinsten Anteil am Personal der Bundesverwaltung.

Der Personalzuwachs verteilt sich dabei in allen Verwaltungsbereichen ungleich auf Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung.

⁴⁹² Im nachfolgenden Kapitel setzen sich die obersten Bundesbehörden neben den 14 Bundesministerien auch zusammen aus dem Bundespräsidialamt, der Bundestagsverwaltung, dem Sekretariats des Bundesrates, dem Bundesverfassungsgericht, dem Bundesrechnungshof, dem Bundeskanzleramt, der Beauftragten für den Datenschutz und die Informationssicherheit, der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien sowie dem Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Obgleich die Zentrale der Deutschen Bundesbank ebenfalls zu den obersten Bundesbehörden gezählt werden kann, werden ihre Personaldaten aufgrund der großen Unterschiedlichkeit und andersartigen Struktur an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

⁴⁹³ Die Zahlen beinhalten auch die zum Zeitpunkt der Abfrage beschäftigten Personen in Ausbildung.

Entwicklung des Frauenanteils an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesverwaltung

Der Frauenanteil wuchs zwischen den beiden Berichtszeiträumen in allen untersuchten Verwaltungsbereichen. Aufgrund des relativ niedrigen Frauenanteils in den nachgeordneten Behörden und dem verhältnismäßig sehr starken Anstieg des Personalanteils in der Bundesverwaltung insgesamt, ist der Frauenanteil in der Bundesverwaltung insgesamt von 54,4 Prozent auf 53,1 Prozent um etwa einen Prozentpunkt zurückgegangen.

Mit etwa 237.000 weiblichen Beschäftigten in 2015 bzw. rund 288.000 weiblichen Beschäftigten in 2017 sind jeweils mehr als die Hälfte des Bundespersonals weiblich (vgl. Abbildung 95). Die Anteile von Männern und Frauen am Gesamtpersonalkörper unterscheiden sich dabei zwischen den verschiedenen Verwaltungsbereichen erheblich:

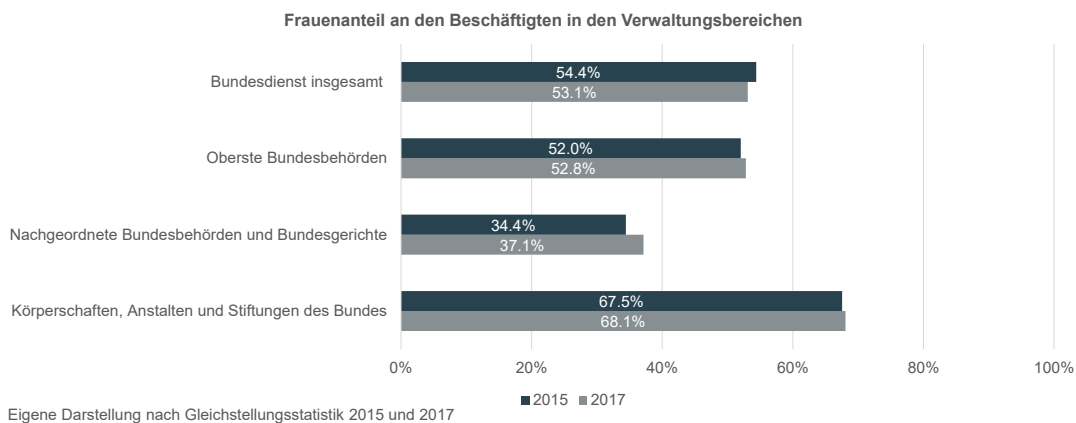


Abbildung 95: Frauenanteil an den Beschäftigten in den Verwaltungsbereichen

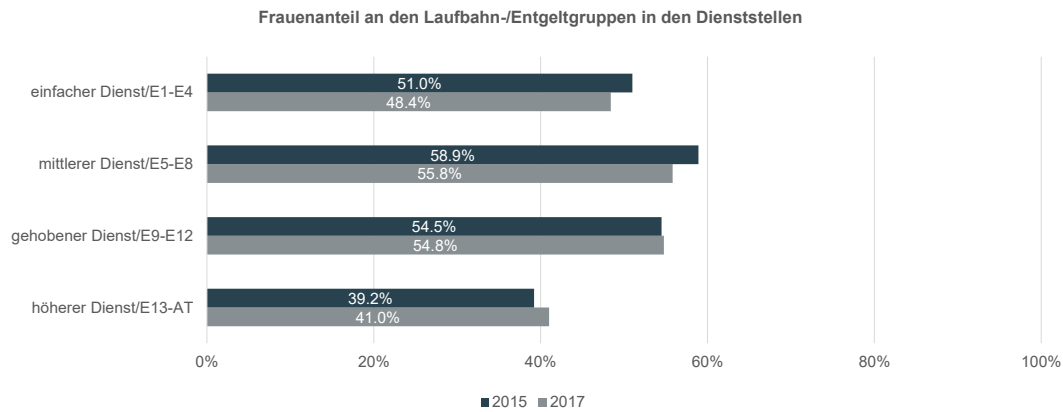
Wie Abbildung 95 zeigt, stellen Frauen in den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes mit jeweils über 67 Prozent der Beschäftigten die Mehrheit des Personals. In den obersten Bundesbehörden machen Frauen mit etwa 52 Prozent zu beiden Berichtszeitpunkten in etwa die Hälfte der Beschäftigten aus. Einzig in den nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichten stellen Frauen mit nur 34,4 Prozent im Jahr 2015 bzw. 37,1 Prozent im Jahr 2017 die Minderheit im Personalkörper. Gleichwohl ist der verhältnismäßige Anstieg an weiblichen Beschäftigten in diesem Verwaltungsbereich am größten.

Frauen- und Männeranteile an den Laufbahngruppen im Bundesdienst im Zeitverlauf

Das Bundespersonal wird je nach Qualifikationshintergrund einer von vier verschiedenen Laufbahngruppen zugeordnet. Zugangsberechtigt zum höheren Dienst sind Absolventinnen und Absolventen mit Hochschulabschluss (Master, Staatsexamen oder gleichberechtigt), teilweise sind außerdem weitere Qualifikationsmerkmale, wie ein Referendariat oder eine andere qualifizierende hauptberufliche Tätigkeit, vorzuweisen. Für den gehobenen Dienst ist der Abschluss eines Fachhochschul- oder Verwaltungsakademiestudiums (Bachelor) ausreichend. Beschäftigte des einfachen und mittleren Dienstes qualifizieren sich über eine entsprechende Berufsausbildung.⁴⁹⁴

⁴⁹⁴ In den Gleichstellungsstatistiken des Bundes für die Jahre 2015 und 2017 sind die Beschäftigungszahlen für Beamtinnen und Beamte bereits nach den Laufbahngruppen zugeordnet. Für die Tarifbeschäftigten wurden die Entgeltstufen E1-E4 dem einfachen Dienst, die Entgeltstufen E5-E8 dem mittleren Dienst, die Entgeltstufen E9-E12 dem gehobenen Dienst und die Entgeltstufen E13 bis E15Ü sowie außertarifliche vergütete Beschäftigte dem höheren Dienst zugeordnet. Eine genauere Klassifizierung insbesondere in den Entgeltgruppen am Laufbahnübergang ist aufgrund der Datenlage in den Gleichstellungsberichten nicht möglich.

Die in der Bundesverwaltung beschäftigten Frauen verteilen sich nicht gleichmäßig über die vier verschiedenen Laufbahngruppen, wie Abbildung 96 zeigt:



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 96: Frauenanteil an den Laufbahn-/Entgeltgruppen in den Dienststellen

Berücksichtigt man den durchschnittlichen Frauenanteil an allen Beschäftigten der Bundesverwaltung von 54,4 Prozent im Jahr 2015 bzw. 53,1 Prozent im Jahr 2017 wird deutlich, dass Frauen im mittleren Dienst mit leicht fallender Tendenz überrepräsentiert und im gehobenen Dienst in etwa entsprechend ihres Anteils an den Gesamtbeschäftigten repräsentiert sind. Im einfachen Dienst liegt ihr Anteil mit 51 Prozent in 2015 bzw. etwa 48 Prozent im Jahr 2017 gering unterhalb ihres Anteils am Personalkörper der Bundesverwaltung.

Der Anteil weiblicher Beschäftigter im höheren Dienst ist am weitesten vom durchschnittlichen Frauenanteil an Beschäftigten des Bundes entfernt. Obgleich sich der Anteil der Frauen im höheren Dienst vom Stichtag im Jahr 2015 von 39,2 Prozent auf 41 Prozent zum Stichtag im Jahr 2017 erhöht hat, liegt der Anteil damit noch knapp 13 Prozentpunkte unterhalb des durchschnittlichen Frauenanteils in allen Verwaltungsbereichen.

Differenziert man den Frauenanteil an den Beschäftigten im höheren Dienst nach den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen, zeigt sich, dass Frauen trotz ihres vergleichsweise unterschiedlichen Anteils an den Gesamtbeschäftigten in den obersten Bundesbehörden, den nachgeordneten Behörden bzw. den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes (vgl. Abbildung 97), im höheren Dienst in allen drei Verwaltungsbereichen etwa ähnlich stark vertreten sind.

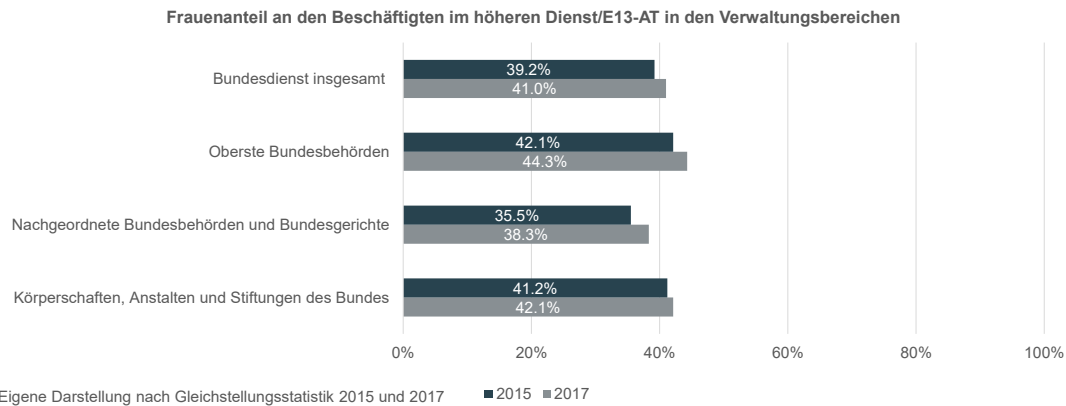


Abbildung 97: Frauenanteil an den Beschäftigten im höheren Dienst/E13-AT in den Verwaltungsbereichen

Der Frauenanteil an den Beschäftigten des höheren Dienstes ist in allen Verwaltungsbereichen in etwa gleich hoch und liegt zwischen 35,5 Prozent und 42,1 Prozent im Jahr 2015 bzw. 38,8 Prozent und 44,3 Prozent im Jahr 2017. In allen Verwaltungsbereichen ist der Anteil der Beschäftigten an dieser Laufbahngruppe somit angestiegen. Bei den nachgeordneten Behörden ist mit einem Anstieg von 2,8 Prozentpunkten auf 38,3 Prozent dabei der größte Anstieg zu verzeichnen. Auch wenn im nachgeordneten Dienst der Anteil der Frauen am höheren Dienst damit im Vergleich zu den obersten Bundesbehörden bzw. den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes und auch zum Bundesdienst insgesamt am niedrigsten ist, liegt der Anteil von Frauen im höheren Dienst in diesem Verwaltungsbereich mit 38,3 Prozent im Jahr 2017 etwa einen Prozentpunkt über dem durchschnittlichen Frauenanteil von 37,1 Prozent an allen Beschäftigten der nachgeordneten Behörden (vgl. Abbildung 95).

In den obersten Behörden liegt der Anteil der weiblichen Beschäftigten mit 44,3 Prozent im höheren Dienst um mehr als zehn Prozentpunkte unter dem durchschnittlichen Frauenanteil in diesem Verwaltungsbereich. Bei den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes beträgt der Frauenanteil im höheren Dienst 42,1 Prozent, insgesamt liegt der Frauenanteil jedoch bei 68,1 Prozent der Gesamtbeschäftigten und somit sogar um knapp 26 Prozentpunkte höher als in der höchsten Laufbahngruppe (vgl. Abbildung 95).

6.1.7.2. Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an leitenden Funktionen

Frauenanteil an allen Leitungsfunktionen im Bundesdienst im Zeitverlauf

Der Anteil von Frauen an allen Leitungsfunktionen im gesamten Bundesdienst stieg zwischen den beiden Berichtszeiträumen von 33,5 Prozent auf knapp 35 Prozent an.

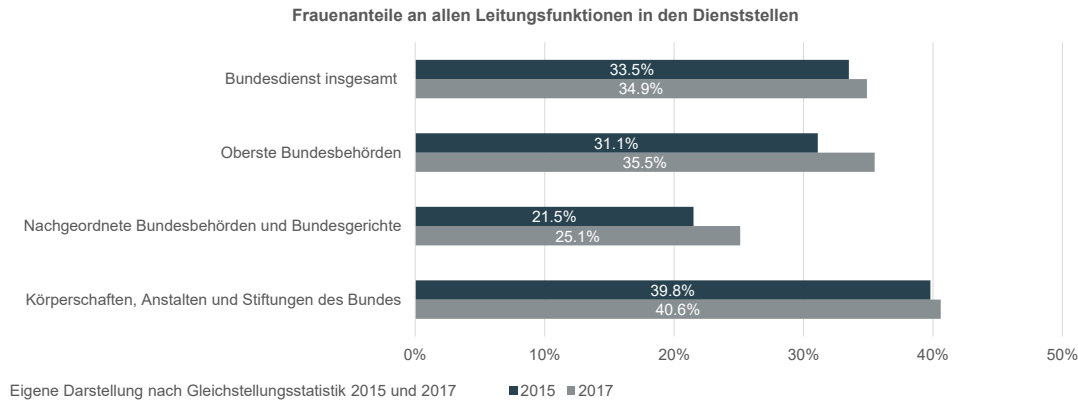


Abbildung 98: Frauenanteile an allen Leitungsfunktionen in den Dienststellen

Der Frauenanteil an den Führungspositionen ist dabei in den Verwaltungsbereichen sehr unterschiedlich. Den größten Anteil an weiblichen Beschäftigten in einer Leitungsfunktion wiesen sowohl im Jahr 2015 als auch im Jahr 2017 die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes auf. Etwa vier von zehn Leitungsfunktionen sind in diesem Verwaltungsbereich weiblich besetzt. In den oberen Bundesbehörden stieg der Anteil weiblich besetzter Leitungsfunktionen um 4,4 Prozentpunkte auf 35,5 Prozent an – zum Stichtag im Jahr 2017 war mehr als jede dritte Leitungsfunktion mit einer Frau besetzt. Den niedrigsten Frauenanteil an allen Leistungsfunktionen weisen die nachgeordneten Behörden und Bundesgerichte auf. Auch hier ist zwischen 2015 und 2017 ein Anstieg um 3,6 Prozentpunkte auf 25,1 Prozent zu verzeichnen, sodass jede vierte Leitungsfunktion weiblich besetzt war.

Frauenanteile an der Gesamtbeschäftigung und an allen Leitungsfunktionen

Zur besseren Einordnungen dieser Werte ist es hilfreich, die Frauenanteile an Leitungsfunktionen dem Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung bzw. dem Anteil an weiblichen Beschäftigten im höheren Dienst, bzw. den entsprechenden tariflichen Entgeltgruppen gegenüberzustellen. Dieser Vergleich ermöglicht Aussagen darüber, inwiefern sich der Anteil weiblicher Führungskräfte in der tatsächlichen Beschäftigungsstruktur widerspiegelt.

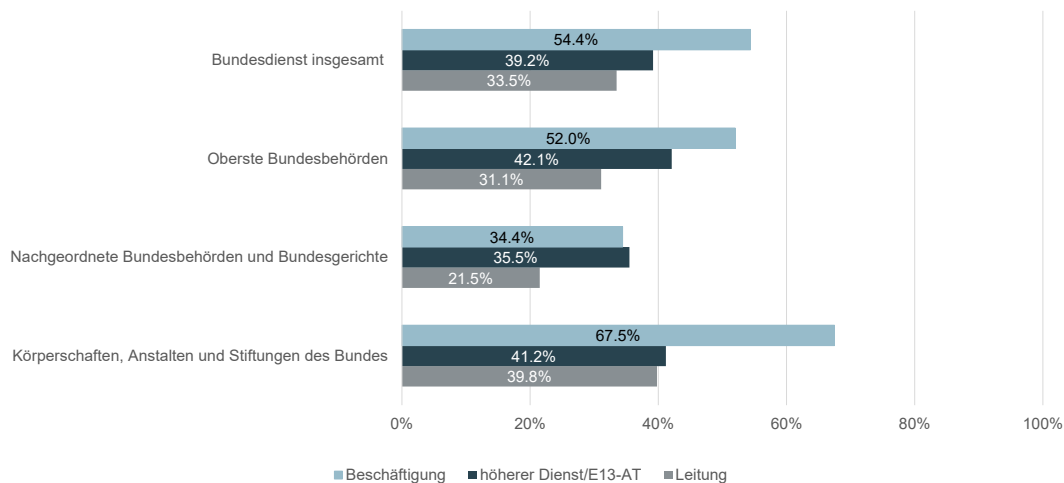
Wie zuvor dargestellt haben sich sowohl der Anteil weiblicher Beschäftigter insgesamt, der Anteil weiblicher Beschäftigter im höheren Dienst bzw. den entsprechenden tariflichen Entgeltgruppen als auch in Leitungsfunktionen zwischen den beiden Berichtszeiträumen erhöht. Abbildung 99 und Abbildung 100 stellen die jeweiligen Anteile in den verschiedenen Verwaltungsbereichen für den Stichtag im Jahr 2015 bzw. 2017 einander gegenüber.

Sowohl 2015 als auch 2017 ist im Bundesdienst insgesamt, in den obersten Bundesbehörden und in den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes jeweils der Frauenanteil an der Anzahl

der Gesamtbeschäftigten größer als der Anteil von Frauen im höheren Dienst bzw. an den entsprechenden Entgeltgruppen.

Anders verhält es sich in den nachgeordneten Behörden sowohl zum Stichtag 2015 als auch zum Stichtag 2017. Zu beiden Berichtszeitpunkten ist der Anteil weiblicher Beschäftigter im höheren Dienst bzw. den entsprechenden Entgeltgruppen in etwa gleich dem Anteil weiblicher Beschäftigter insgesamt. Der Anteil weiblich besetzter Leitungsfunktionen liegt dabei auch hier weit hinter dem Frauenanteil im höheren Dienst zurück.

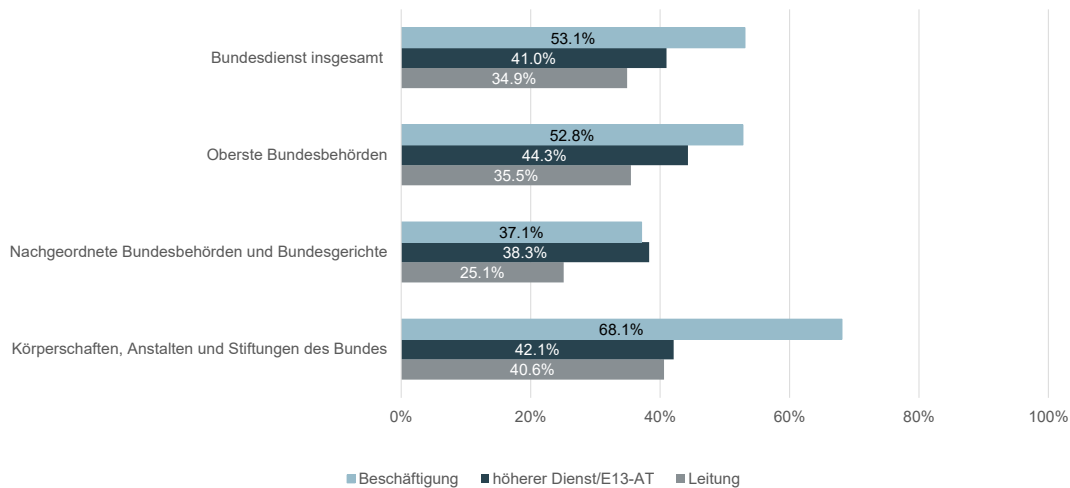
Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2015



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 99: Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2015

Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2017



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 100: Frauenanteile an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2017

Deutliche Unterschiede zwischen den Verwaltungsbereichen gibt es im Hinblick auf die Höhe der Differenzen zwischen den Anteilen an weiblichen Beschäftigten insgesamt, im höheren Dienst bzw. den entsprechenden Entgeltgruppen und weiblich besetzten Leitungsfunktionen. Die nachfolgende Tabelle fasst die Unterschiede für das Jahr 2017 zusammen:

	Differenz Frauenanteil Gesamtbeschäftigung zu höherer Dienst/E13-AT	Differenz Frauenanteil Gesamtbeschäftigung zu Leitungsfunktionen	Differenz Frauenanteil höherer Dienst/E13-AT zu Leitungsfunktionen
Bundesdienst insgesamt	12,1	18,2	6,1
Oberste Bundesbehörden	8,5	17,3	9,2
Nachgeordnete Bundesbehörden und Bundesgerichte	-1,2	12,0	13,2
Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes	26,0	27,5	1,5

Abbildung 101: Differenzen Frauenanteile (in Prozentpunkten) an Leitungsfunktionen, dem höheren Dienst/E13-AT und der Gesamtbeschäftigung 2017

Die Tabelle zeigt, dass der Frauenanteil im höheren Dienst um etwa zwölf Prozentpunkte niedriger liegt als der Frauenanteil an allen Beschäftigten. Der Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen liegt sogar um mehr als 18 Prozentpunkte unter dem Frauenanteil am gesamten Personalkörper. Der Anteil an Frauen an Leitungsfunktionen liegt entsprechend auch sechs Prozentpunkte unter dem Anteil an Frauen im höheren Dienst.

Diese Differenzen zwischen Gesamtbeschäftigung, höherem Dienst und Leitungsfunktionen sind in den Verwaltungsbereichen sehr unterschiedlich verteilt. In den obersten Bundesbehörden liegen zwischen Gesamtbeschäftigung und höherem Dienst 8,5 Prozentpunkte und zwischen höherem Dienst und Leitungsfunktion 9,2 Prozentpunkte, sodass die Abstände zwischen beiden Ebenen in etwa gleich groß sind und in Summe 17,3 Prozentpunkte betragen.

Anders stellt sich dieses Verhältnis in den nachgeordneten Bundesbehörden dar. Im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung liegt der Frauenanteil an Positionen im höheren Dienst um 1,2 Prozentpunkte höher, der Frauenanteil an Leitungsfunktionen liegt hingegen 13,2 Prozentpunkte unter dem Anteil an weiblichen Beschäftigten im höheren Dienst bzw. auf den entsprechenden Entgeltstufen. Der Anteilsunterschied zwischen Frauen in der Gesamtbeschäftigung und Frauen in Leitungsfunktionen liegt entsprechend bei 12 Prozentpunkten.

Wiederum anders gestalten sich die Unterschiede im Verwaltungsbereich der Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes. Mit 26 Prozentpunkten ist die Differenz zwischen dem Anteil an Frauen an der Gesamtbeschäftigung und dem Anteil Frauen im höheren Dienst am größten. Der Unterschied zwischen dem Frauenanteil im höheren Dienst bzw. auf den entsprechenden Entgeltstufen und dem Anteil weiblich besetzter Leitungsfunktionen ist mit 1,5 Prozentpunkten deutlich geringer ausgeprägt als in den beiden anderen Verwaltungsbereichen.

Insgesamt liegt der Anteil weiblicher Beschäftigter mit Leitungsfunktion in den obersten Bundesbehörden deutlich unter dem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung und auch im höheren Dienst sind Frauen unterrepräsentiert. In den nachgeordneten Behörden ist die Diskrepanz insbesondere im Verhältnis der Frauenanteile im höheren Dienst und von Frauen in Leitungsfunktionen stark ausgeprägt. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes sind Frauen vor allem im Verhältnis zwischen dem Anteil Frauen an der Gesamtbeschäftigung und dem Anteil an weiblichen Beschäftigten im höheren Dienst deutlich unterrepräsentiert.

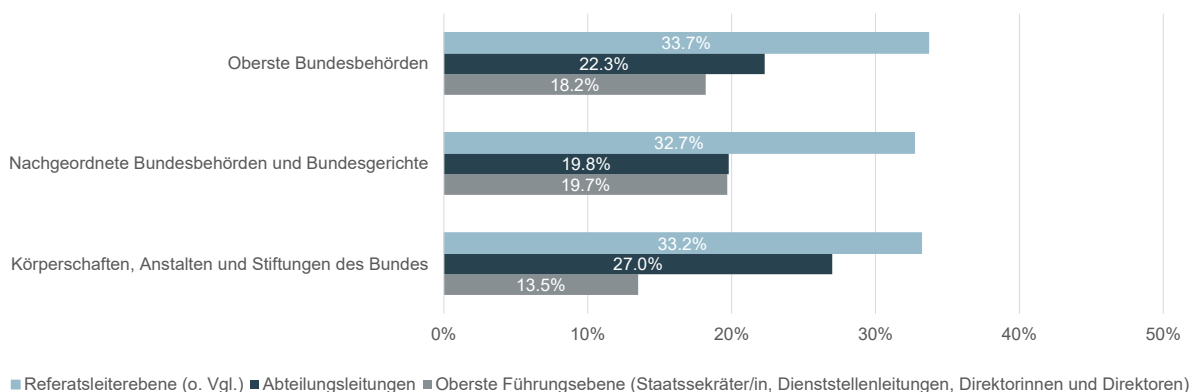
Frauenanteile an Leitungsfunktionen nach Hierarchiestufen

Auch im Hinblick auf die Verteilung der Frauenanteile an Leitungsfunktionen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen gibt es deutliche Unterschiede. Insgesamt sinkt der Frauenanteil dabei fast ausnahmslos über alle Verwaltungsbereiche hinweg, je höher die Position. Die beiden folgenden Darstellungen zeigen den Anteil weiblicher Beschäftigter mit Leitungsfunktionen in den Jahren 2015 und 2017 in den Verwaltungsbereichen auf den drei folgenden unterschiedlichen Hierarchieebenen:

- Die oberste Führungsebene, welche in den obersten Bundesbehörden den Staatssekretärinnen und Sekretären entspricht. In den nachgeordneten Behörden und Bundesgerichten bzw. den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes entspricht sie den Dienststellenleitungen;
- Die Abteilungsleitungen einheitlich für alle Verwaltungsbereiche;
- Die Referatsleitungen in den obersten Bundesbehörden bzw. vergleichbare Funktionen in den nachgeordneten Behörden und Bundesgerichten bzw. den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes im höheren Dienst/auf den Entgeltstufen E13-E15Ü und außertariflich.

Ein Vergleich von Abbildung 102 und Abbildung 103 zeigt, dass der Frauenanteil an Leitungsfunktionen über alle Verwaltungsbereiche und Hierarchieebenen hinweg zwischen 2015 und 2017 angestiegen ist. Wie eingangs dargestellt ist der Frauenanteil auf der niedrigsten untersuchten Leitungsebene „Referatsleitung oder vergleichbar“ in allen Verwaltungsbereichen am höchsten. Der Frauenanteil unterschied sich im Jahr 2015 dabei nur geringfügig zwischen den Bereichen. Den niedrigsten Anteil wiesen die nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichte mit 32,7 Prozent aus, es folgten die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes mit 33,2 Prozent und die obersten Bundesbehörden mit einem Frauenanteil an der Referatsleitungsebene von 33,7 Prozent. Auf Ebene der Abteilungsleitungen und der obersten Führungsebene unterschieden sich die Anteile zwischen Verwaltungsbereichen im Gegensatz dazu deutlich. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes waren im Jahr 2015 27 Prozent der Abteilungsleitungen weiblich besetzt, von den Dienststellenleitungen waren in diesem Bereich nur 13,5 Prozent mit Frauen besetzt.

Frauenanteil an Leitungsfunktionen nach Hierarchieebenen in den Verwaltungsbereichen in 2015

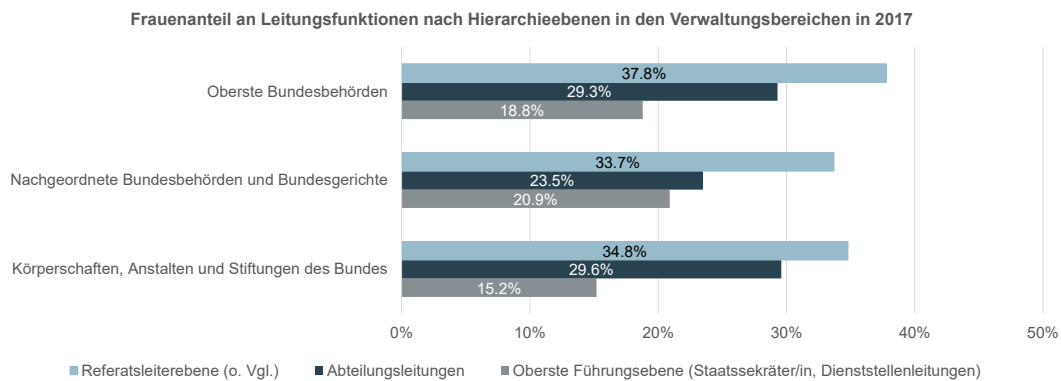


Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 102: Frauenanteil an Leitungsfunktionen nach Hierarchieebenen in den Verwaltungsbereichen 2015

In den nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichten waren Frauen auf Ebene der Dienststellenleitungen und Abteilungsleitungen mit 19,7 bzw. 19,8 Prozent etwa gleich häufig vertreten. In den obersten Bundesbehörden waren 18,2 Prozent der Staatssekretäre und 22,3 Prozent weiblich (vgl. Abbildung 102).

Über alle Verwaltungsbereiche und Hierarchieebenen hinweg sind die Frauenanteile zwischen den Stichtagen im Jahr 2015 und 2017 gestiegen. In den obersten Bundesbehörden waren zum Stichtag 2017 18,8 Prozent der Staatssekretärinnen, 29,3 Prozent der Abteilungsleitungen und 37,8 Prozent der Referatsleitungen weiblich. In den nachgeordneten Bundesbehörden und an den Bundesgerichten waren 20,9 Prozent der Dienststellenleitungen, 23,5 Prozent der Abteilungsleitungen und 33,7 Prozent der Referatsleitungen und der vergleichbaren Leitungspositionen mit Frauen besetzt. Die Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes wiesen mit 15,2 Prozent den geringsten Frauenanteil in der obersten Leitungsfunktion aus. Auf Ebene der Abteilungsleitungen waren in diesem Verwaltungsbereich 29,6 Prozent der Stellen weiblich besetzt, auf Ebene der Referatsleitungen und der vergleichbaren Positionen im höheren Dienst waren 34,8 Prozent der Beschäftigten Frauen (vgl. Abbildung 103)

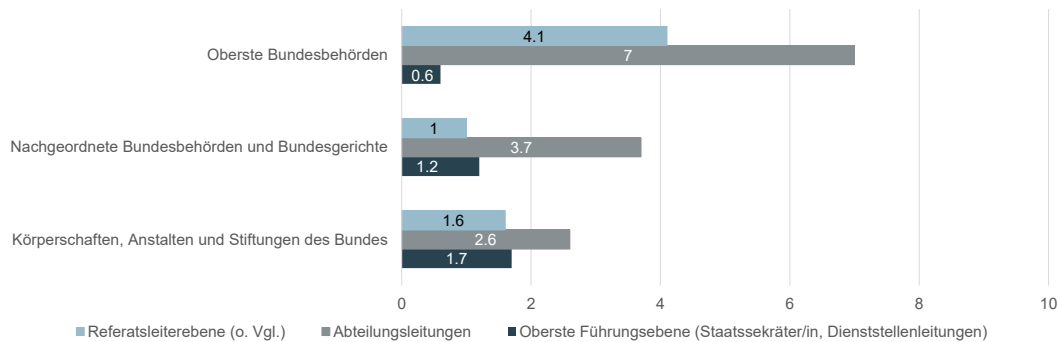


Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 103: Frauenanteil an Leitungsfunktionen nach Hierarchieebenen in den Verwaltungsbereichen 2017

Die Steigerung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen zwischen den Stichtagen in den Jahren 2015 und 2017 verteilt sich folglich nicht gleichmäßig auf alle Verwaltungsbereiche und Hierarchieebenen. Die nachfolgende Abbildung 104 zeigt die Steigerung des Frauenanteils in Prozentpunkten in den Verwaltungsbereichen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen zwischen den beiden Stichtagen.

Steigerung des Frauenanteils in Prozentpunkten in den Verwaltungsbereichen zwischen 2015 und 2017



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 104: Steigerung des Frauenanteils in Prozentpunkten in den Verwaltungsbereichen zwischen 2015 und 2017

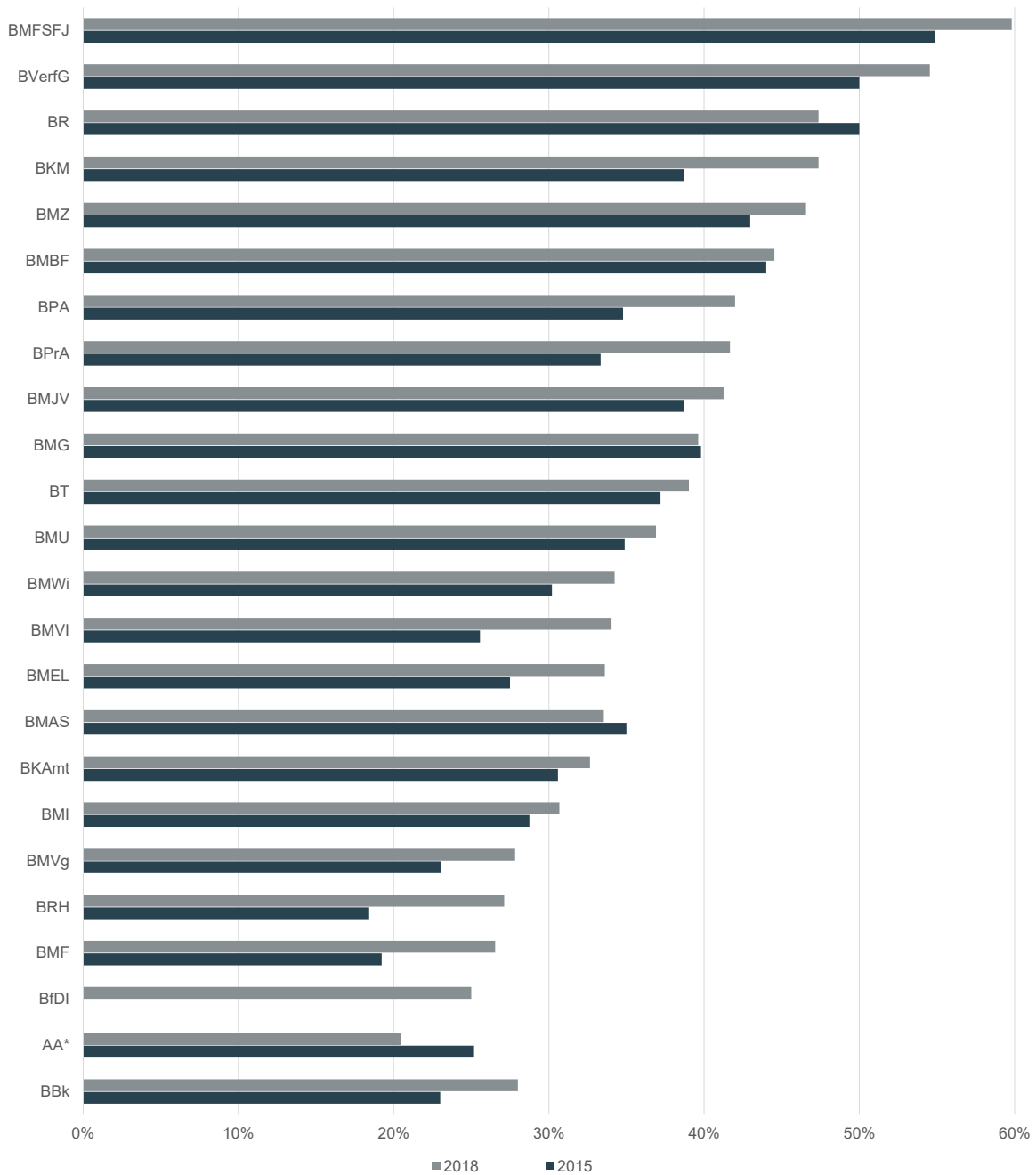
Aus der Abbildung wird deutlich, dass die größte Steigerung des Frauenanteils übergreifend bei allen Verwaltungsbereichen auf Ebene der Abteilungsleitungen verzeichnet werden kann. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes stieg der Anteil um 2,6 Prozentpunkte, in den nachgeordneten Behörden um 3,7 Prozentpunkte und in den obersten Bundesbehörden um 7 Prozentpunkte. Auch auf Ebene der Referatsleitungen ist der Zuwachs in den obersten Bundesbehörden am höchsten. Eine Steigerung von 4,1 Prozentpunkten steht hier einem Zuwachs von einem Prozentpunkt in den nachgeordneten Behörden und 1,6 Prozentpunkten in Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes gegenüber. Auf der obersten Leitungsebene fällt der Anstieg des Frauenanteils in den obersten Bundesbehörden jedoch am geringsten aus.

Der Frauenanteil an Leitungspositionen ist in den verschiedenen obersten Bundesbehörden sehr variabel. Er streut zwischen etwas über 20 Prozent im Auswärtigen Amt (AA) und bei der Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationssicherheit (BfDI) und (deutlich) über 50 Prozent im BMFSFJ und dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG). Die Entwicklung des Frauenanteils an Leitungsfunktionen für die 24 obersten Bundesbehörden auf Basis der Gleichstellungsindizes der Jahre 2015 und 2018 ist in Abbildung 105 abgebildet.

Der Frauenanteil an allen Leitungsfunktionen in den 24 obersten Bundesbehörden ist in der großen Mehrheit der Institutionen zwischen dem Stichtag 30. Juni 2015 und dem Stichtag 30. Juni 2018 angestiegen. Den höchsten Anstieg mit etwa 9 Prozentpunkten verzeichneten der Bundesrechnungshof (BRH, von 18,4 auf 27,1 Prozent) und die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM, 39,7 auf 47,4 Prozent). Mit einem Anstieg des Frauenanteils an Leitungsfunktionen von 8,4 Prozent verzeichnet das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) die größte Steigerung unter den Bundesministerien.

Drei oberste Bundesbehörden verzeichnen jedoch einen rückläufigen Anteil an Frauen in Leitungsfunktionen. Mit einem Rückgang von nahezu 5 Prozentpunkten ist der Frauenanteil an Führungspositionen im Auswärtigen Amt um etwa ein Fünftel gegenüber dem Ausgangsjahr zurückgegangen. Im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat sich der Frauenanteil an Leitungspositionen von 35 Prozent im Jahr 2015 auf etwa 33,5 Prozent im Jahr 2018 leicht verringert. Auch in der Verwaltung des Bundesrates (BR), die nach Anzahl der Beschäftigten drittkleinste oberste Bundesbehörde, fiel der Anteil an weiblichen Beschäftigten in Leitungsfunktionen über den Vergleichszeitraum von 50 Prozent auf 47 Prozent (vgl. Abbildung 105).

Entwicklung des Frauenanteils an allen Leitungsfunktionen in den obersten Bundesbehörden zwischen 2015 und 2018



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsindices 2015-2018

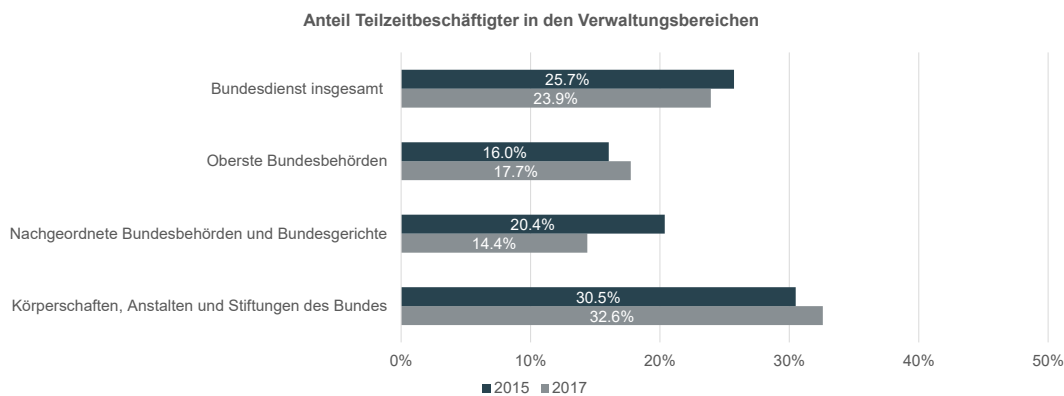
AA*: Durch die erstmalige Einbeziehung der Beschäftigten in den Auslandsvertretungen zusätzlich zu den Beschäftigten der Zentrale des AA in den Gleichstellungsindex 2018 sank der Frauenanteil an Leitungsfunktionen im AA gegenüber den Vorjahren.

Abbildung 105: Entwicklung des Frauenanteils an allen Leitungsfunktionen in den obersten Bundesbehörden zwischen 2015 und 2018

Insgesamt wird die Heterogenität der Geschlechterverteilung zwischen den verschiedenen obersten Bundesbehörden deutlich. Auch wenn ein grundlegender Trend zur Erhöhung des Frauenanteils sichtbar ist, stellen Frauen in fast allen Behörden noch immer eine (deutliche) Minderheit bei den Leitungsfunktionen dar.

6.1.7.3. Geschlechterspezifische Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit

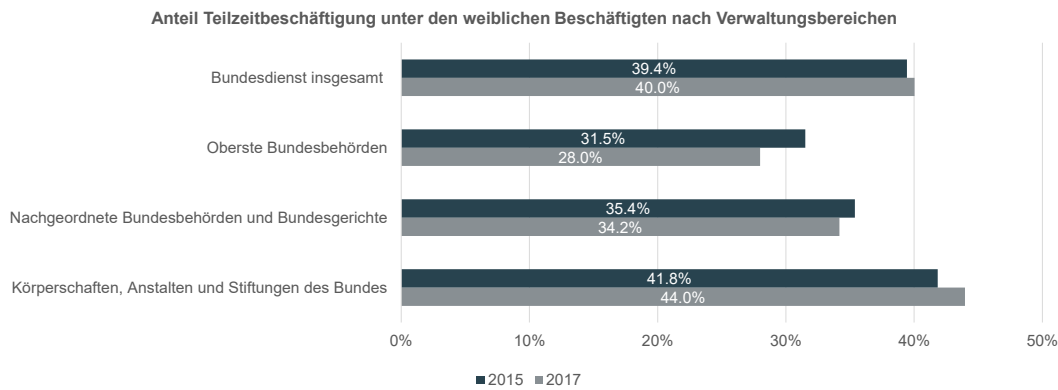
Die Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit ist zwischen den Geschlechtern sehr unterschiedlich verteilt. Der Anteil Teilzeitbeschäftigter in der Bundesverwaltung fiel zwischen den Stichtagen 2015 und 2017 von 25,7 Prozent auf 23,9 Prozent, die Entwicklung ist in den Verwaltungsbereichen allerdings nicht kohärent und auch der Anteil der Teilzeitbeschäftigten sehr unterschiedlich verteilt. Aus Abbildung 106 wird ersichtlich, dass der Anteil Teilzeitbeschäftigter in den obersten Bundesbehörden und den nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichten deutlich niedriger ist als in den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 106: Anteil Teilzeitbeschäftigter in den Verwaltungsbereichen

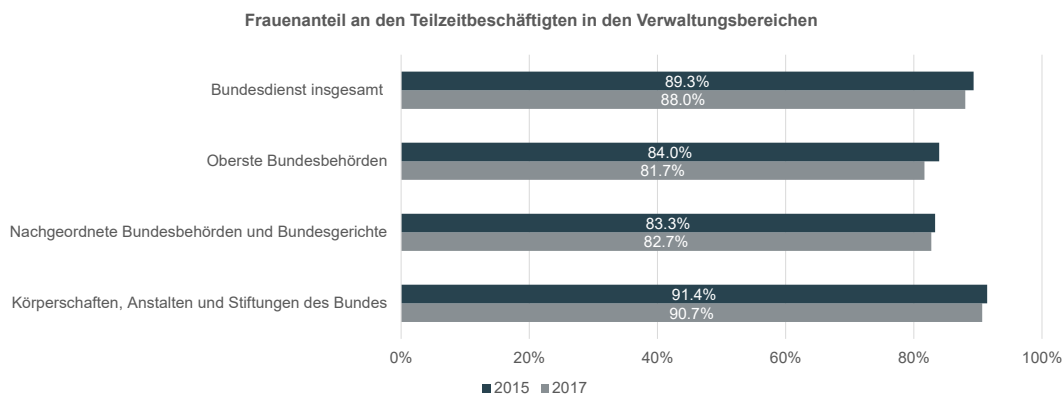
Mit Ausnahme der nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichte ist dabei nicht nur der Anteil teilzeitbeschäftigter Personen insgesamt, sondern auch der Anteil von Teilzeitkräften unter den weiblichen Beschäftigten angestiegen. Mehr als vier von zehn in der Bundesverwaltung beschäftigten Frauen üben ihre Position in Teilzeit aus. Den niedrigsten Anteil an Teilzeitbeschäftigung unter den Frauen weisen auch hier die obersten Bundesbehörden mit 28 Prozent im Jahr 2017 aus, den höchsten Anteil die nachgeordneten Bundesbehörden und Bundesgerichte mit 45,3 Prozent im Jahr 2017. Auch unter den Frauen steigt der Anteil an Teilzeitbeschäftigten zwischen den beiden Stichtagen in 2015 und 2017 in den obersten Bundesbehörden und Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes an, wie aus Abbildung 107 deutlich wird. In den nachgeordneten Behörden bleibt der Anteil hingegen in etwa stabil.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 107: Anteil Teilzeitbeschäftigung unter den weiblichen Beschäftigten nach Verwaltungsbereichen

Frauen stellen in allen Verwaltungsbereichen die deutlich überwiegende Mehrheit an Teilzeitbeschäftigten. Abbildung 108 zeigt, dass der Frauenanteil an allen Teilzeitbeschäftigten in der Bundesverwaltung insgesamt und auch in jedem drei Verwaltungsbereichen bei über 80 Prozent liegt. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes waren bereits zu den jeweiligen Stichtagen in Jahren 2015 und 2017 sogar über 90 Prozent der Teilzeitbeschäftigten Frauen.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 108: Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten in den Verwaltungsbereichen

Betrachtet man die Verteilung der Geschlechter auf die Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigung in den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen werden die Unterschiede zwischen den Beschäftigungsstrukturen in den Verwaltungsbereichen noch einmal deutlicher. In keinem Verwaltungsbereich liegt der Anteil an Männern, die ihre Position in Teilzeit ausüben über 3,5 Prozent. Der Anteil an Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind, ist hingegen in keinem Verwaltungsbereich niedriger als 12,6 Prozent (vgl. Abbildung 109). Setzt man diese Zahlen ins Verhältnis so sind in der Bundesverwaltung insgesamt sieben Mal so viele Frauen in Teilzeit tätig wie Männer. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes kommen auf einen Mann in Teilzeitbeschäftigung sogar zehn Frauen, die ihren Be-

ruf in Teilzeit ausüben. Umgekehrt ist das Verhältnis von Frauen zu Männern in Vollzeitbeschäftigung eher ausgeglichen bzw. zugunsten der Männer verschoben – eine vollzeitbeschäftigte Frau trifft rechnerisch auf etwa 1,5 vollzeitbeschäftigte Männer.

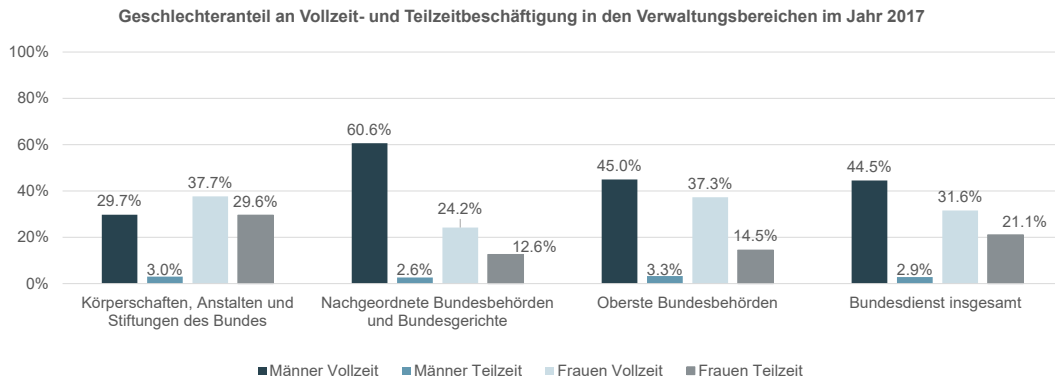
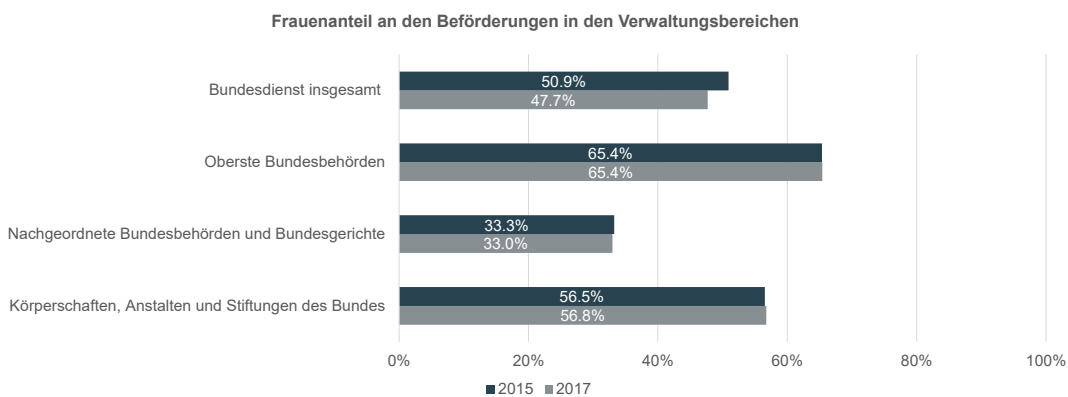


Abbildung 109: Geschlechteranteile an Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in den Verwaltungsbereichen im Jahr 2017

6.1.7.4. Chancengleichheit bei Beförderungen

Um langfristig eine geschlechterparitätische Teilhabe an Leitungspositionen zu erreichen, werden verschiedene Maßnahmen in der Bundesverwaltung umgesetzt (vgl. Kapitel 6.1.4). Tendenzen in der Personalentwicklung lassen sich dabei u. a. auch aus den Beförderungszahlen ableiten. Obgleich Frauen in der Bundesverwaltung insgesamt mit 53 Prozent im Jahr 2017 die Mehrzahl der Beschäftigten stellten (vgl. Abbildung 95), entfielen bis zum Stichtag im Jahr 2017 nur etwa 48 Prozent der Beförderungen auf weibliche Beschäftigte.

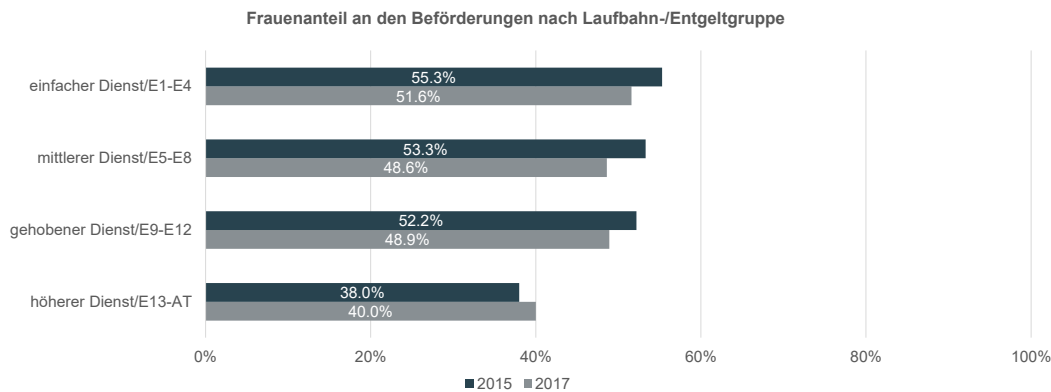
Das Verhältnis von Frauenanteil am Personalkörper zum Anteil an Beförderungen für weibliche Beschäftigte ist in den Verwaltungsbereichen dabei höchst unterschiedlich, wie die folgenden Darstellungen (Abbildung 110 und Abbildung 111) veranschaulichen.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 110: Frauenanteil an den Beförderungen in den Verwaltungsbereichen

In den obersten Bundesbehörden entfielen etwa zwei Drittel der Beförderungen auf weibliche Beschäftigte, obwohl Frauen in dem Verwaltungsbereich nur knapp 53 Prozent der Beschäftigten stellen. In den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes, in denen Frauen mehr als zwei Drittel des Personalkörper ausmachen, sind Frauen mit einem Anteil von 57 Prozent an allen ausgesprochenen Beförderungen hingegen nicht gemäß ihres Beschäftigtenanteils hinreichend repräsentiert.



Eigene Darstellung nach Gleichstellungsstatistik 2015 und 2017

Abbildung 111: Frauenanteil an Beförderungen nach Laufbahngruppen

Von den Beförderungen profitieren zunehmend auch Frauen im höheren Dienst bzw. in den Entgeltstufen E13-E15Ü bzw. als außertariflich vergütete Beschäftigte. Auch wenn der Frauenanteil an den Beförderungen im Bundesdienst zwischen 2015 und 2017 rückläufig war (vgl. Abbildung 110) und auch der Anteil weiblicher Beschäftigter, die im einfachen, mittleren und gehobenen Dienst bzw. den entsprechenden Entgeltstufen befördert wurden, zurückgegangen ist, ist der Frauenanteil an Beförderungen im höheren Dienst gewachsen und nähert sich dem Frauenanteil an Beschäftigten im höheren Dienst (und E13-AT) an (vgl. Abbildung 111).

6.1.8. Ergebnissynthese und Bewertung

Mit den bisherigen Bemühungen der Dienststellen, die rechtlichen Vorgaben umzusetzen, sind einerseits positive Entwicklungen im Sinne der Gleichstellungsförderung einhergegangen. Dazu gehört die größere Repräsentanz von Frauen auf den Führungsebenen, die erhöhte Sensibilität der Beschäftigten und der Dienststelle für Gleichstellungsthemen und der Ausbau der Vereinbarkeitsangebote. Andererseits weisen die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation auch auf bestehende, gleichstellungspolitische Handlungsbedarfe im Bundesdienst hin. Chancengleichheit von Frauen und Männern, wie beispielsweise im Rahmen der dienstlichen Beurteilungen oder in Bezug auf die Entwicklung weiblicher Karrieren, ist auch im 26. Jahr seit Inkrafttreten des Frauenförderungsgesetzes (später Bundesgleichstellungsgesetz) nicht erreicht. Damit muss bzgl. der Umsetzung und Wirkung des novellierten BGleG ein ambivalentes Fazit gezogen werden. Bereichen mit positiven Entwicklungen stehen Bereiche mit weiterem Handlungsbedarf gegenüber.

Konkret brachte die Auswertung der im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten folgende Ergebnisse hervor:

Bekanntheit (der Novellierung) des BGleIG und Relevanz des BGleIG

Das novellierte BGleIG und dessen Zielsetzung sind den Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst mehrheitlich bekannt. Auch können die Personalverwaltungen seitens der Belegschaft ein wachsendes Interesse und Wissen um die Themen des Gesetzes erkennen – als Ursache dafür wurden jedoch gesellschaftliche Faktoren, wie der Generationenwandel, benannt und weniger der unmittelbare Einfluss der Gesetzesnovellierung. Damit ist das BGleIG für die Beschäftigten vielfach noch ein abstraktes Konstrukt, dessen Strahlkraft auf die Entwicklungen von Vereinbarkeits- und Gleichstellungsmaßnahmen nur schwer nachvollzogen werden kann.

Das Wissen um die Inhalte des novellierten Gesetzes ist insbesondere bei den Gleichstellungsbeauftragten ausgeprägt. Diese nehmen in den Dienststellen häufig die Funktion von Expertinnen und Promotorinnen für das Gesetz ein, wenngleich diese Rolle nicht in jedem Fall auch von Seiten der Dienststelle als solche anerkannt bzw. als solche in Anspruch genommen wird. Die Personalverwaltungen selbst sind mit den Inhalten des Gesetzes weitestgehend vertraut, die tatsächliche Umsetzung der rechtlichen Vorgaben gestaltet sich mitunter noch als herausfordernd, sei es wegen mangelnden Wissens über die Inhalte des Gesetzes oder wegen fehlender Bereitschaft zur Pflichterfüllung.

Schließlich wird die Relevanz des BGleIG gelegentlich verkannt. Das Problembewusstsein für diskriminierendes Verhalten scheint dann nachzulassen, wenn sich erste Erfolge im Rahmen der Gleichstellungsförderung abzeichnen – beispielsweise dann, wenn Frauen einen gewissen Anteil an Leitungsfunktionen ausfüllen. In diesem Zusammenhang äußerten die Befragten teils noch Annahmen dahingehend, dass weitere Entwicklungen ohne das Dazutun der Dienststelle „natürlich“ erwachsen würden. Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung seien dann, so der Gedankengang einzelner Dienststellen, obsolet.

Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Leitungsfunktionen ist im Bundesdienst nicht erreicht. Dies leitet sich sowohl aus den Daten der Gleichstellungstatistik sowie des Gleichstellungsindex ab. Ein Blick auf die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Verwaltungsbereichen offenbart: die Unterrepräsentanz von Frauen an Leitungsfunktionen in den obersten und nachgeordneten Bundesbehörden sowie den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes ist ausgeprägt. Zwar konnte seit 2015 in der Tendenz über alle Verwaltungsbereiche hinweg eine Steigerung der Frauenanteile auf den verschiedenen Führungsebenen verzeichnet werden, dennoch liegen die Frauenanteile auf keiner Hierarchiestufe gleichauf mit den entsprechenden Männeranteilen. Die Differenz der Frauen- und Männeranteile fällt besonders hoch auf den obersten Führungsebenen aus. In den obersten und nachgeordneten Bundesbehörden und in den Bundesgerichten sind auf dieser Ebene nur knapp 20 Prozent Frauen vertreten – bei den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes sind es sogar nur 14 Prozent. Die „gläserne Decke“ im Bundesdienst, die bereits im Erfahrungs- und Gremienbericht aus dem Jahr 2010 festgestellt wurde,⁴⁹⁵ besteht somit fort.

⁴⁹⁵ BMFSFJ (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht, S. 106.

Praktiken zum Abbau bestehender Benachteiligung

Die Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen ist im BGleG rechtlich verankert. Daraus werden in der Praxis überwiegend Maßnahmen zur gezielten Förderung weiblicher Karrieren abgeleitet, die im Rahmen der Datenerhebung in den Dienststellen auf ihre konkrete Ausgestaltung und Umsetzung hin untersucht wurden. Insbesondere die gezielte Ansprache von Frauen zur Bewerbung (in Bereichen in denen sie unterrepräsentiert sind) oder Maßnahmen zur gleichstellungsorientierten Beurteilung finden in 80 Prozent der befragten Dienststellen statt. Leuchtturmfunktion hatten insbesondere solche Maßnahmen, die an die Rahmenbedingungen der Dienststelle ausgerichtet waren und in enger Abstimmung unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure der Dienststelle – wie der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung, den Führungskräften und der Gleichstellungsbeauftragten – entstanden. Diese Angebote mit Leuchtturmfunktion waren sehr divers und umfassten u. a. Mentoring-Programme, teils in Kooperation mit anderen Einrichtungen, verpflichtende Schulungsprogramme zur Gleichstellungskompetenz für (angehende) Führungskräfte oder auf Vereinbarkeit ausgerichtete E-Learning-Formate.

Instrumente, Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsförderung

Die gesetzliche Pflicht zur Erstellung von Gleichstellungsplänen wird nach Aussage der Befragten beinahe flächendeckend zufriedenstellend erfüllt. Ursächlich für das Fehlen oder die verspätete Fertigstellung eines Gleichstellungsplans seien Gründe wie Personalmangel oder Umstrukturierungen innerhalb der jeweiligen Dienststelle. In diesem Zusammenhang verwiesen die Personalverwaltungen wiederholt auf den großen organisatorischen, prozessualen und inhaltlichen Aufwand, den die Ausarbeitung des Gleichstellungsplans in der Dienststelle auslöst. Je differenzierter die Inhalte – insbesondere die Statistiken – ausgestaltet sein müssen, desto langwieriger sei der ohnehin überwiegend mehrere Monate andauernde Erarbeitungs- und Abstimmungsprozess.

Die Ausarbeitung des Plans erfolgt in der Regel unter Beteiligung verschiedenster Akteurinnen und Akteure der Dienststelle – insbesondere Personalverwaltung, Gleichstellungsbeauftragte, Interessenvertretungen und Führungskräfte. Dennoch wird das Potenzial des Gleichstellungsplans als Steuerungsinstrument in vielen Dienststellen noch nicht ausgeschöpft. Es mangelt den Gleichstellungsplänen an verbindlichen Zielvorgaben und dem Blick nach vorn, während Rückschau und deskriptive Auswertung zu stark in den Fokus rücken. Zudem fehlt es vielfach noch an effektiven Ansätzen und dem notwendigen Know-how, um den Plan und dessen Inhalte als Leitbild für die Umsetzung und Nachverfolgung von Maßnahmen zu nutzen. Controlling-Formate wie etwa Zielkataloge, die sich aus den Gleichstellungsplänen ableiten, und den Fortschritt bei der Umsetzung messen, sind in wenigen der befragten Dienststellen vorhanden, perspektivisch aber in einigen geplant.

Das BGleG nimmt die Personalverwaltung bei der Umsetzung der Ziele des Gesetzes besonders in die Verantwortung. Ihr obliegt die entscheidende Funktion, die Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit in die Organisationskultur zu integrieren und die sich daraus ableitenden Anforderungen in ihrem Aufgabengebiet umzusetzen. In der Praxis sind entsprechende Bemühungen der Personalverwaltung bereits vielfach erkennbar. Sowohl im Rahmen der Online-Befragung der Personalverwaltungen als auch im Rahmen der Fallstudieninterviews konnte festgestellt werden, dass dienststellenübergreifend Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung seitens der Personalverwaltungen ergriffen werden. Diese fokussieren insbesondere auf eine stetige Modernisierung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, wie dem Ausbau des mobiles Arbeitens und der Telearbeit oder auf eine gezielte Ansprache und Förderung von Frauen in ihrer Karriereentwicklung. Hinsichtlich der Reichweite, Sichtbarkeit und Wirksamkeit dieser Maßnahmen

sind jedoch zwischen den Dienststellen große Unterschiede zu verzeichnen. Dies wird u. a. beim dem Thema Führen in Teilzeit deutlich, das zwar, wie rechtlich vorgesehen, prinzipiell ermöglicht, in der Praxis aber in den wenigsten Dienststellen aktiv beworben und durchgesetzt wird. Vielerorts bestehen weiterhin Vorbehalte gegenüber der Inanspruchnahme neuer Führungsmodelle. Als förderlich hat sich hingegen erwiesen, Maßnahmen vor der flächendeckenden Implementation zunächst zu erproben. Einige Dienststellen, wie das Umweltbundesamt, pilotieren zunächst Vorhaben und nutzen die gesammelten Erfahrungswerte, um Angebote noch passgenauer an den Rahmenbedingungen der Dienststelle und den Bedürfnissen der Beschäftigten auszurichten.

In den geführten Interviews mit Expertinnen und Experten wurde deutlich, dass eine gleichstellungsorientierte Arbeitskultur nicht allein ohne Einflussnahme bzw. Einwirkung der Leitungs- und Führungsebene aus der Organisation erwächst. Vielmehr bedarf es einer aktiven Steuerung und einer Kontrolle durch die Führungsebenen und Dienststellenleitungen. Die Auswertungen der Befragungen und Interviews bietet hinsichtlich des Engagements der Führungskräfte und Dienststellenleitung für Gleichstellungsthemen ein ambivalentes Bild. Einerseits sind positive Tendenzen dahingehend auszumachen, dass bedingt durch den Generationenwandel aber auch den vermehrten Einsatz von Qualifizierungsangeboten, Führungskräfte heute gezielter und frühzeitiger für eine gleichstellungsorientierte Personalführung sensibilisiert werden. Andererseits zeigen diese Maßnahmen in einigen Dienststellen noch keine hinreichende Wirkung. Das Engagement der Führungskräfte für die Gleichstellung von Frauen und Männern wird beispielsweise von den befragten Gleichstellungsbeauftragten als eher unzureichend bewertet. Nur knapp 17 Prozent sagten aus, dass sich Führungskräfte in ihrer Dienststelle regelmäßig und ausdrücklich für Gleichstellungsthemen einsetzen. Demgegenüber bescheinigten knapp doppelt so viele Gleichstellungsbeauftragte ihrer Behördenleitung (38 Prozent) bzw. der Personalverwaltung (42 Prozent) ein entsprechendes Engagement. Dieser Eindruck eines überwiegend wenig ausgeprägten Einsatzes der Führungskräfte für die Gleichstellungsarbeit bestätigte sich vereinzelt auch in den Fallstudieninterviews. Insbesondere die männlichen Führungskräfte konnten in den Gesprächen teils nicht glaubhaft vermitteln, dass ihrerseits ein grundlegendes Verständnis für die Relevanz der Regelungen des BGleIG bestand. Das Ergebnis zeugt auch davon, dass Gleichstellungskompetenz bei der Auswahl von Führungskräften noch nicht hinreichend Berücksichtigung findet. Ebenso werden bislang in nur wenigen Dienststellen Führungskräfte an ihrem Beitrag zur Gleichstellungsförderung, wie beispielsweise im Rahmen der dienstlichen Beurteilung, gemessen. Damit tragen Führungskräfte häufig keine direkte Ergebnisverantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen in ihrem Verantwortungsbereich.

Der Gleichstellungsbeauftragten kommt eine zentrale Bedeutung als Expertin für Gleichstellungsthemen, als Wissensmanagerin, aber auch als Korrektiv für eine verbesserte Umsetzung des Gesetzes in der Dienststelle zu. Diese verschiedenen Rollen und die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungen, die an die Gleichstellungsbeauftragte gestellt werden – sei es durch die Beschäftigten oder seitens der Personalverwaltung – lösen nicht selten ein Spannungsverhältnis aus und tragen zu einer hohen Belastung der Gleichstellungsbeauftragten bei. Darüber hinaus werden, laut Aussagen der befragten Gleichstellungsbeauftragten, häufig noch wertvolle Kapazitäten für vermeidbare (weil gesetzlich geregelte) Beteiligungskonflikte verbraucht. So geben 65 Prozent der befragten Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der Online-Befragung an, dass sie teilweise nicht an Maßnahmen der Dienststelle beteiligt werden. Sofern eine Beteiligung erfolge, liege der Zeitpunkt für die Beteiligung häufig zu spät bzw. nicht gesetzeskonform, d. h. erst nach Beginn des Entscheidungsprozesses. Auch sehen sich die Gleichstellungsbeauftragten, gemäß der Ergebnisse der Datenerhebungen, noch häufig in der Rolle der Einzelkämpferin für Gleichstellungsbelange in der Dienststelle. Dass führe auch dazu, dass die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten oftmals zwangsläufig einen

"pädagogischen" Charakter annehme, da es zunächst gilt, althergebrachte Traditionen und Privilegien, Einstellungen und Vorurteilen entgegenzuwirken. Seitens der Gleichstellungsbeauftragten bedarf es dann teilweise ausgefeilter strategischer und taktischer Überlegungen, um das Amt zumindest partiell erfolgreich auszufüllen.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Vereinbarkeitsangebote richten sich an Frauen und Männer gleichermaßen und erfreuen sich auch seitens der männlichen Beschäftigten einer immer größeren Nachfrage. Besonders Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Gleitzeit werden bereits von einer Vielzahl von Beschäftigten genutzt. Knapp über drei Viertel der befragten Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst hat hiervon schon Gebrauch gemacht. Weiterhin hat ein Drittel der Befragten bereits in Teilzeit gearbeitet oder Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten, Home-Office oder Telearbeit gesammelt.

In den Datenerhebungen stellte sich heraus, dass einerseits ein Repertoire an grundlegenden Vereinbarkeitsangeboten dienststellenübergreifend besteht, das sich im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung, den Geltungsbereich und hinsichtlich der Voraussetzung für die Inanspruchnahme unterscheidet. Andererseits werden aber auch dienststellenspezifische Angebote bereitgestellt, die sich an den Rahmenbedingungen in der Dienststelle ausrichten. Erstere Kategorie umfasst beispielsweise Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeitregelungen oder das mobile Arbeiten. Diese Angebote wurden in den vergangenen Jahren deutlich ausgeweitet und stehen weiterhin im Fokus der Arbeit der Personalverwaltungen. Eines der dienststellenspezifischen Angebote ist die Option der Bundesbereitschaftspolizei auf einen heimatnahen Einsatz für Beschäftigte mit Familienpflichten. Die Maßgabe zum heimatnahen Einsatz kann auf Wunsch auch bereits vor der Geburt eines Kindes greifen. Einige der im Rahmen der Fallstudieninterviews befragten Dienststellen haben Dienstvereinbarungen abgeschlossen, die Optionen und Rechte der Beschäftigten beispielsweise bezogen auf das mobile und flexible Arbeiten sowie die Pflichten der Dienststelle genauer regeln.

6.1.9. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse⁴⁹⁶

Im Rahmen der Evaluation wurden auch die rechtswissenschaftliche Diskussion sowie Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren zum öffentlich-rechtlichen Teil des FÜPoG aufgearbeitet. Die nachstehende Darstellung fokussiert sich jedoch auf die wesentlichen Kritikpunkte an der aktuellen gesetzlichen Regelung, die im Rahmen dessen identifiziert wurden. Es handelt sich insoweit nicht um eine abschließende Darstellung sämtlicher in der Rechtswissenschaft oder im Gesetzgebungsverfahren zu den mit dem FÜPoG eingeführten gesetzlichen Regelungen zum öffentlichen Dienst diskutierten Themen, sondern lediglich um eine Auswahl der aus Sicht der Evaluatorinnen und Evaluatorinnen wesentlichen Punkte, wobei ein Fokus auf die Punkte gelegt wurde, zu denen auch die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Befragungen Erkenntnisse geliefert haben.

⁴⁹⁶ Im Rahmen dieser Begutachtung wurde die Vereinbarkeit der Regelungen des FÜPoG mit höherrangigem Recht (Verfassungs- und Europarecht) nicht geprüft, sondern sich auf die Rechtsfragen fokussiert, die in Bezug auf die Anwendung des FÜPoG in Wissenschaft und Praxis diskutiert werden.

Mittelbare Geltung für Unternehmen in Bundeseigentum

Gemäß §§ 2 Abs. 1 S. 2, 3 Nr. 9 BGlG soll der Bund lediglich auf die entsprechende Anwendung des Gesetzes auf Unternehmen im Mehrheits- oder Alleineigentum des Bundes hinwirken. Diese Einschränkung des Anwendungsbereichs des BGlG wird als Rückschritt bezeichnet.⁴⁹⁷ Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) kritisiert, dass die Formulierung so unverbindlich sei, dass keine zielführende Umsetzung zu erwarten ist.⁴⁹⁸ Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) befürchtet dagegen, dass die Anwendung zu einer übermäßigen Bürokratisierung von Abläufen und Prozessen führen könne, da durch die „Soll-Vorschrift“ nur ein eingeschränkter Ermessensspielraum zur Verfügung stehe.⁴⁹⁹

Definition der Unterrepräsentanz

Des Weiteren wird z. T. die Definition der Unterrepräsentanz in § 3 Nr. 10 BGlG als zu unbestimmt kritisiert. Die Regelung stellt darauf ab, dass für die Bestimmung einer Unterrepräsentanz die aktuelle Situation in demjenigen Bereich maßgeblich ist, auf den sich die angestrebte Maßnahme oder Entscheidung hauptsächlich bezieht. Wie dieser Bereich zu bestimmen ist, erläutert das Gesetz nicht. Damit seien rechtliche Unsicherheiten vorprogrammiert.⁵⁰⁰ Der DGB formuliert dazu folgendes Beispiel: Wenn in einer Laufbahn oder Laufbahngruppe Männer unterrepräsentiert sind, in deren konkreter Besoldungsgruppe und Funktionsebene aber Frauen unterrepräsentiert sind, wer soll dann gefördert werden?⁵⁰¹ Es wird vermutet, dass nur eine Unterrepräsentanz in allen Bereichen zu einer Förderung führen könnte⁵⁰² oder aber die Auswahl des maßgeblichen Bereichs völlig beliebig von der Dienststelle durchgeführt werden könnte⁵⁰³. Andere wollen zur Vermeidung dieser Rechtsunsicherheit dem öffentlichen Arbeitgeber einen Beurteilungsspielraum zubilligen.⁵⁰⁴ Vorgeschlagen wird eine Rückkehr zu der früheren Regelung, nach der Frauen dann als unterrepräsentiert anzusehen waren, wenn der Frauenanteil an den Beschäftigten in den einzelnen Bereichen jeweils unter 50 Prozent liegt.⁵⁰⁵ Versteht man dies dahingehend, dass in sämtlichen Bereichen anstelle von nur einem Bereich Frauen in der Unterzahl sein müssen, ist fraglich, ob darin ein Gewinn für die Gleichstellung läge.

Kritisiert wird des Weiteren, dass eine Unterrepräsentanz nur noch vorliegen soll, wenn die Differenz zwischen Frauen und Männern eines Bereichs zwei Personen oder mehr beträgt. Logische Folge der jetzt gewählten Ausgestaltung sei, dass es in den grundsätzlich nur einmal besetzbaren Positionen der Behördenleitungen oder ihren allenfalls zweifach zu besetzenden Stellvertretungen seit dem Inkrafttreten des BGlG 2015 keine Unterrepräsentanz von Frauen mehr geben könne, sodass insoweit auch nichts mehr zu veranlassen sei.⁵⁰⁶

⁴⁹⁷ Von Roetteken, ZTR 2017, 63, 64. Das BGlG 2001 galt gemäß seines § 3 Abs. 1 für alle Beschäftigten in der unmittelbaren und mittelbaren Bundesverwaltung unabhängig von ihrer Rechtsform sowie in den Gerichten des Bundes; zur Bundesverwaltung im Sinne des Gesetzes gehörten auch die in bundeseigener Verwaltung geführten öffentlichen Unternehmen einschließlich sonstiger Betriebsverwaltungen.

⁴⁹⁸ Stellungnahme DGB, S. 10.

⁴⁹⁹ Stellungnahme BDA, S. 15.

⁵⁰⁰ Stellungnahme DAV, S. 33, dabei wird noch auf Art. 8 abgestellt, welcher im Gesetzgebungsverfahren zu Nr. 10 wurde. Ähnlich von Roetteken, ZTR 2017, 63, 66.

⁵⁰¹ Stellungnahme DGB, S. 12.

⁵⁰² Stellungnahme DGB, S. 12.

⁵⁰³ Stellungnahme von Roetteken, S. 23.

⁵⁰⁴ Von Tiling, öAT 2015, 177, 178.

⁵⁰⁵ Stellungnahme von Roetteken, S. 23.

⁵⁰⁶ Von Roetteken, ZTR 2017, 63, 63.

Zudem wird bemängelt, dass die Unterrepräsentanz – wie schon nach alter Rechtslage⁵⁰⁷ – ohne Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeit erfolgt. Dadurch bleibe zuungunsten der häufiger in Teilzeit beschäftigten Frauen der Vergleich hinsichtlich der Verteilung der Einkommensressourcen und der in Bezug auf die Gestaltung des Dienstbetriebs bestehenden Einflussmöglichkeiten unter den Geschlechtern erheblich verzerrt.⁵⁰⁸

Arbeitsplatzausschreibung und Bewerbung

In § 6 BGlG ist vorgesehen, dass Ausschreibungen verpflichtend den Hinweis enthalten müssen, dass der Arbeitsplatz auch in **Teilzeit** besetzt werden kann, es sei denn, zwingende betriebliche Belange stehen dem entgegen. Damit ist die Vorschrift dem Wortlaut nach strenger als § 8 Abs. 4 TzBfG, wonach betriebliche Belange ausreichen, um einen Antrag auf Teilzeit abzulehnen.⁵⁰⁹ Der DGB lehnt Einschränkungen gänzlich ab und fordert die Einschränkung „soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen“ zu streichen. Bei einem Willen zur Teilzeit gäbe es stets Wege der Umsetzung. Zwingende dienstliche Belange seien regelmäßig nur vorgeschoben.⁵¹⁰

Das BGlG sieht in § 6 Abs. 2 S. 3 BGlG i. V. m. § 8 Abs. 1 S. 3 BBG i. V. m. § 4 Abs. 2 Nr. 1 und Nr. 2 Bundeslaufbahnverordnung eine **Ausnahme von der Ausschreibungspflicht** vor. Davon erfasst sind Stellen von Staatssekretärinnen und Staatssekretären sowie Abteilungsleitungs- und andere Leitungsstellen, bei denen aber eine drastische Überrepräsentanz von Männern zu sehen sei. Es sei deshalb geboten, die Stellenausschreibungspflicht auch auf diese Tätigkeiten auszudehnen. Dies solle durch Streichung der Ausnahme in § 6 Abs. 2 S. 3 BGlG geschehen.⁵¹¹ Ein solches Vorgehen hätte aber zur Folge, dass die Stellenausschreibung auch für die anderen Ausnahmen des § 4 Abs. 2 Bundeslaufbahnverordnung, wie bei Stellen, die mit Beamtinnen oder Beamten unmittelbar nach Abschluss ihres Vorbereitungsdienstes oder eines Aufstiegsverfahrens besetzt werden (§ 4 Abs. 2 Nr. 3), Anwendung fände.

Sind Männer in einem Bereich aufgrund einer **strukturellen Benachteiligung** unterrepräsentiert, sind gemäß § 7 Abs. 1 S. 3 BGlG entsprechend § 7 Abs. 1 S. 1 BGlG bei Besetzungen in diesem Bereich mindestens genauso viele Männer zum Bewerbungsgespräch einzuladen wie Frauen. Das stellt Arbeitgeber vor das Problem, dass eine strukturelle Benachteiligung festgestellt werden muss. Ein Verfahren stehe hierfür aber nicht zur Verfügung.⁵¹² Es wird deshalb vorgeschlagen, dass öffentlichen Arbeitgebern ein Beurteilungsspielraum zustehen solle.⁵¹³ Es wird erwartet, dass die Regelung des § 7 Abs. 1 S. 2 BGlG künftig unangewendet bleibt, da eine Möglichkeit zur Feststellung einer strukturellen Benachteiligung fehlt bzw. da die Norm mangels „struktureller Benachteiligung“ von Männern keinen Anwendungsbereich in der Realität habe.⁵¹⁴ Das Thema „Ansprache von Männern“ wurde sowohl im Rahmen der Tiefeninterviews als auch im Rahmen der Fallstudien (hier vor allem seitens der Gleichstellungsbeauftragten) aufgegriffen und die Sinnhaftigkeit einer entsprechenden Regelung von den Befragten angezweifelt. Kein Akteur bzw. keine Akteurin konnte von Erfahrungen struktureller Benachteiligung von Männern in der eigenen Dienststelle berichten. Vielmehr

⁵⁰⁷ Rudek/Schultz in: BGlG, § 4 Rn. 7; von Tiling, öAT 2015, 177, 178; OVG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 24.01.2008 – OVG 4 B 27.07, juris, Rn. 33 zu § 4 Abs. 6 BGlG 2001.

⁵⁰⁸ Von Roetteken, ZTR 2017, 63, 66.

⁵⁰⁹ Vgl. auch Stellungnahme DAV, S. 33; von Roetteken, ZTR 2017, 63, 67.

⁵¹⁰ Stellungnahme DGB, S. 13.

⁵¹¹ Stellungnahme DGB, S. 13.

⁵¹² Von Tiling, öAT 2015, 177, 179.

⁵¹³ Von Tiling, öAT 2015, 177, 179; wohl auch von Roetteken, ZTR 2017, 63, 69.

⁵¹⁴ Von Roetteken, ZTR 2017, 63, 65.

wurde darauf hingewiesen, dass die Regelungen dazu eine falsche Signalwirkung entfalten könnten und implizieren würden, dass eine Benachteiligung von Männern bereits festzustellen sei.

Berücksichtigung der durch Familien- und Pflegezeit erworbenen Kenntnisse

Gemäß § 7 Abs. 2 BGleiG ist die Frage nach bestehenden oder geplanten Familien- oder Pflegeaufgaben beim Auswahlgespräch unzulässig. Gleichzeitig hat die Dienststelle aber gemäß § 9 Abs. 1 S. 3 BGleiG spezifisch durch Familien- oder Pflegeaufgaben erworbenen Erfahrungen und Fähigkeiten bei der Ermittlung der Qualifikation zu berücksichtigen. Es wird insoweit kritisiert, dass es problematisch bis unmöglich sei, die Frage im Bewerbungsgespräch nach erworbenen Erfahrungen und Fähigkeiten durch Familien- und Pflegeaufgaben von der Frage nach bestehenden Familien- und Pflegeaufgaben zu trennen.⁵¹⁵

Ein weiteres Problem stellt die Konkretisierung der spezifischen, durch Familien- und Pflegeaufgaben erworbenen Erfahrungen und Kenntnisse in der Praxis dar. So wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Gesetzesbegründung zur gleichlautenden Regelung in § 9 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes als Beispiele nennt: Organisationsvermögen, soziale Kompetenz, Fähigkeit zur Kooperation, Delegation und Teamarbeit sowie Integrations- und Einfühlungsvermögen.⁵¹⁶ Dadurch könnten nahezu beliebig jeder sich bewerbenden Person zusätzliche Fähigkeiten zugeschrieben werden.⁵¹⁷ Bei gleicher objektiver Qualifikation könne einem stets berufstätigen Vater von drei Kindern ein besonderes Organisationstalent zugeschrieben werden, mit der Folge, dass er sich gegen eine weibliche Konkurrentin durchsetzt.⁵¹⁸ Damit sei eine rechtsmissbräuchliche Anwendung möglich. Aber auch ohne den Willen zum Rechtsmissbrauch bringe die Regelung Rechtsunsicherheit mit sich. Denn offen sei, welche Fähigkeiten zwingend zu berücksichtigen sind.⁵¹⁹ Dies ist soweit ersichtlich auch in der Rechtsprechung weitgehend ungeklärt.⁵²⁰ Die Mehrzahl der befragten Dienststellen äußerte im Rahmen der Fallstudieninterviews Unsicherheiten bei der Anwendung des § 9 Abs. 1 S. 3 BGleiG. Es werde in der Praxis versucht, beim Auswahlverfahren soziale Kompetenzen zu berücksichtigen, unter der Annahme, dass diese insbesondere auch im Rahmen der Ausübung von Familienpflichten erworben werden.

Als problematisch wird auch der Umstand gesehen, dass die Begriffe des Arbeitsplatzes und des Funktionsbereiches in § 9 Abs. 1 S. 1 BGleiG ungenau bzw. nicht definiert sind und damit zu erheblicher Rechtsunsicherheit beitragen würden.⁵²¹ Unklar sei insbesondere inwieweit die spezifischen

⁵¹⁵ Stellungnahme DAV, S. 35.

⁵¹⁶ Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg Drs. 20/12157, S. 8. <https://www.hamburg.de/content-blob/4451690/8824aa5d965feec237e955b3073d9c2c/data/do-gleichstellung-gesetzesbegrueundung.pdf> (23.05.2020).

⁵¹⁷ Von Tiling, öAT 2015, 177, 180.

⁵¹⁸ Beispiel von von Tiling, öAT 2015, 177, 180.

⁵¹⁹ Von Tiling, öAT 2015, 177, 180.

⁵²⁰ Das OVG Münster, Urt. v. 21.02.2017 – 6 B 1109/16 – führt aus, dass Eignungsaussagen in dienstlichen Beurteilungen nicht zwingend allein oder vorrangig an die erbrachten dienstlichen Leistungen und an die im beruflichen Alltag gewonnenen Erfahrungen anknüpfen müssten, ohne dies aber näher zu spezifizieren. Es soll rechtlich unbedenklich sein, wenn neben dem Leistungsbild eine stärkere Gewichtung der Befähigungsmerkmale sowie der Eignung im engeren Sinne bei der Bildung des Gesamturteils stattfindet. Unter dieser Voraussetzung werde mancher Frau, die trotz ihrer Doppelbelastung ihre dienstlichen Aufgaben ähnlich gut oder nicht wesentlich schlechter als ein vergleichbarer männlicher Kollege erfüllt hat, eine ebenso gute oder auch bessere Qualifikation zu bescheinigen sein. Damit ist aber noch keine Lösung für die Berücksichtigung von Erfahrungen durch Familien- oder Pflegeaufgaben bei der Bewerberauswahl aufgezeigt, wenn die Beurteilungspraxis zuvor nicht entsprechend angepasst war.

⁵²¹ Stellungnahme DAV, S. 35.

Aufgaben des Dienstpostens neben den Anforderungen des statusrechtlichen Amtes Berücksichtigung finden können.⁵²² Die Grundsätze der Rechtsprechung sollen nach dieser Ansicht bei der Neuformulierung des § 9 BGlG berücksichtigt werden.⁵²³

Zudem wird ein Widerspruch darin gesehen, dass die Qualifikation unter Beachtung der beruflichen Erfahrungen gemäß § 9 Abs. 1 S. 1 BGlG ermittelt werden soll, gleichzeitig aber die geringere Anzahl aktiver Dienst- oder Beschäftigungsjahre aufgrund der Wahrnehmung von Familien- und Pflegeaufgaben kein Umstand einer vergleichenden Bewertung sein dürfen, § 9 Abs. 2 Nr. 1 lit. b) BGlG.⁵²⁴

Stellung der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterinnen

Anzahl der Stellvertreterinnen

Unklarheiten werden bei der gesetzlichen Regelung zur Anzahl der Stellvertreterinnen gesehen: So stellt der Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes aus dem Jahr 2017 fest, dass die Formulierung in § 19 Abs. 4 BGlG, dass bis zu drei Stellvertreterinnen gewählt werden können, nicht konkret genug sei.⁵²⁵ Dieses Problem wurde auch schon in den Stellungnahmen zum Gesetzesentwurf gesehen und gefordert, dass das der Dienststelle eingeräumte Ermessen konkretisiert werden müsse.⁵²⁶ Immerhin bestehen aber bereits Regelungen zum Verfahren der Festlegung der Anzahl der Stellvertreterinnen: So regelt § 6 Abs. 2 Nr. 2 Gleichstellungsbeauftragten-Wahlverordnung (GleibWV) bereits, dass diese Organisationsentscheidung von der Dienststellenleitung rechtzeitig vor Durchführung der Wahl zu treffen und dem Wahlvorstand nach seiner Bestellung mitzuteilen ist. An der Entscheidung sei die amtierende Gleichstellungsbeauftragte nach § 27 Abs. 1 Nr. 2 BGlG zu beteiligen und dem Personalrat stehe nach § 76 Abs. 2 Satz 1 Nr. 10 BPersVG ein Mitbestimmungsrecht zu.⁵²⁷ In der Praxis wird laut Befragung der Gleichstellungsbeauftragten in der weit überwiegenden Anzahl der Dienststellen (82 Prozent) nur eine Stellvertreterin bestellt.

Schutzrechte

Gemäß § 28 Abs. 3 BGlG ist die berufliche Entwicklung der Gleichstellungsbeauftragten nachzuzeichnen. Die größte Hürde wird dabei in der Bildung der Vergleichsgruppe gesehen. Es wird daher angeregt, eine konkretisierende Regelung zu treffen.⁵²⁸ Laut den Befragungsergebnissen sind 40 Prozent der Gleichstellungsbeauftragten nicht oder eher nicht der Auffassung, dass in ihrer Dienststelle ausreichend Maßnahmen implementiert sind, um zu verhindern, dass sie aufgrund ihrer Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt werden.

In § 28 Abs. 5 BGlG ist eine Entlastung der Stellvertreterin im Vertretungsfalle im Umfang der Vertretungstätigkeit geregelt. Im Falle einer Delegation von Aufgaben zur selbständigen Erledigung ist eine Entlastung im Umfang von bis zu einem Viertel, in Dienststellen mit großen Zuständigkeits- oder

⁵²² Stellungnahme DAV, S. 35.

⁵²³ Bezugnehmend auf BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, BVerwGE 147, 20 = NVwZ 2014, 75; a.A. wohl von Roetteken, ZTR 2017, 63, 68.

⁵²⁴ Stellungnahme DAV, S. 35.

⁵²⁵ Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, BT-Drs. 18/13333, S. 88.

⁵²⁶ Stellungnahme dbb, S. 6.

⁵²⁷ Von Roetteken, ZTR 2017, 131, 131.

⁵²⁸ Stellungnahme dbb, S. 6 f. Hinweise zur Bildung der Vergleichsgruppe etwa bei Buchheim, LKV 2015, 487, 489.

komplexen Aufgabenbereichen bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft möglich. Gefordert wird eine Erhöhung der gesetzlichen Entlastungsmöglichkeit für die Stellvertreterinnen, ohne gleichzeitige Verringerung der Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten: Neben der Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten soll auch die vollständige Entlastung einer Stellvertreterin möglich sein. Nur so werde in der Praxis ein sinnvolles Arbeiten möglich.⁵²⁹ Die Entlastung von fachlichen Aufgaben wurde im Rahmen der Befragungen von 45 Prozent der Stellvertreterinnen als Maßnahme benannt, die besonders dazu beiträgt, sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Auch wurden Forderungen nach einer verpflichtenden Entlastung der Stellvertreterin im Rahmen der Fallstudieninterviews sowie im Rahmen der Online-Befragungen wiederholt geäußert. Eine Aufgabenübertragung könne nur dann ihre beabsichtigte Wirkung einer Entlastung für die Gleichstellungsbeauftragte (insbesondere in großen Dienststellen) voll entfalten, wenn sichergestellt sei, dass die Stellvertreterin ihr Amt angemessen ausfüllen kann. Befragte Gleichstellungsbeauftragte wie auch Stellvertreterinnen verspüren bei der Amtsausübung nicht selten eine Doppelbelastung durch die an sie herangetragenen Erwartungen zur Erfüllung ihrer fachlichen Aufgaben einerseits und dem Nachkommen der Gleichstellungsarbeit andererseits. Eine auskömmliche Entlastungsregelung könne dazu beitragen, diesen Konflikt zu lösen. Im Rahmen der Fallstudieninterviews wurde z. B. deutlich, dass eine angemessene Entlastung sowie eine Aufgabenübertragung an die Stellvertreterin sowohl förderlich im Sinne einer effizienteren Aufgabenerledigung als auch zuträglich für eine ausgewogene Diskussion von Gleichstellungsthemen sein können.

Zuordnung von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern

§ 29 Abs. 2 BGleG sieht vor, dass bei in der Regel mehr als 1.000 Beschäftigten der Gleichstellungsbeauftragten mindestens eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zuzuordnen ist. Insoweit wurde die Rechtsposition der Gleichstellungsbeauftragten gestärkt, da nach alter Rechtslage bei einer Beschäftigtenzahl von über 1.000 lediglich zu prüfen war, ob zusätzliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zuzuordnen sind.⁵³⁰ Bei in der Regel weniger als 1.000 Beschäftigten *kann* der Gleichstellungsbeauftragten eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zugeordnet werden. § 18 Abs. 3 BGleG a. F. regelte, dass der Gleichstellungsbeauftragten die notwendige personelle, räumliche und sachliche Ausstattung zur Verfügung zu stellen ist, ohne dass es für die Zuordnung von Mitarbeitenden auf einen Schwellenwert ankam. Diese Regelung wurde in § 29 Abs. 1 BGleG übernommen, aber durch die neue Regelung zur Mitarbeitendenzuordnung ergänzt. Dies wird z. T. so verstanden, dass die neue Regelung hinter der früheren Fassung sogar zurückbleibe, weshalb insoweit z. T. eine Korrektur gefordert wird.⁵³¹ Das Verhältnis der „Ist“-Regelung in Absatz 1 und der „Kann“-Regelung in Absatz 2 ist bislang in Literatur und Rechtsprechung nicht abschließend geklärt.⁵³² Daher wäre eine gesetzgeberische Klarstellung angezeigt. Es wird auch vorgeschlagen, die Schwellenwerte des § 28 Abs. 2 BGleG auf § 29 Abs. 2 BGleG zu übertragen, sodass ab 600 Beschäftigten zwingend eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen wäre. Ab 1.000 Beschäftigten wird ein Anspruch auf eine weitere Mitarbeiterin oder einen weiteren Mitarbeiter gefordert.⁵³³ In der Befragung bewerteten die Gleichstellungsbeauftragten gerade ihre personelle Ausstattung im Vergleich zur

⁵²⁹ Stellungnahme dbb, S. 6 zu § 25 des Gesetzesentwurfs.

⁵³⁰ Vgl. etwa Buchheim, LKV 2015, 487, 487.

⁵³¹ Stellungnahme dbb, S. 7.

⁵³² Liebscher, öAT 2016, 244, 245, ist wohl dahingehend zu verstehen, dass bei einer Notwendigkeit der personellen Ausstattung (§ 29 Abs. 1 BGleG) mit mindestens einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin das Ermessen auch bei Dienststellen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern dahingehend reduziert sein soll, dass die Zuordnung zu erfolgen hat. Möglich wäre auch die Interpretation, dass Absatz 2 als *lex specialis* vorrangig zu Absatz 1 anzuwenden ist, soweit die Zuordnung von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen betroffen ist (so wohl die Befürchtung des dbb).

⁵³³ Stellungnahme DGB, S. 25; Stellungnahme von Roetteken, S. 67, mit der zusätzlichen Forderung nach einer bestimmten Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

räumlichen und sachlichen Ausstattung deutlich schlechter, was an dieser Stelle für einen gewissen Handlungsbedarf spricht.

Rechte und Befugnisse der Gleichstellungsbeauftragten

In dem Katalog der beteiligungspflichtigen Angelegenheiten nach § 27 BGlG soll nach einer Auffassung die frühzeitige Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten „bei Maßnahmen zum Schutz vor sexueller Belästigung“ ausdrücklich erwähnt werden.⁵³⁴ In den Befragungen gaben 80 Prozent der Dienststellen an, dass in Angelegenheiten im Zusammenhang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz immer oder meistens die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt wird. Die Gleichstellungsbeauftragten sind zu 66 Prozent zufrieden mit der Häufigkeit ihrer Beteiligung in diesen Fällen. Möglicherweise könnte dieser Wert durch Aufnahme der geforderten Regelung noch verbessert werden.

Zudem wird die Integration eines neuen Absatzes in § 27 BGlG gefordert, der die Beteiligungsrechte der Gleichstellungsbeauftragten sichert. Danach sollen Maßnahmen, bei denen die Gleichstellungsbeauftragte nicht gemäß § 27 Abs. 1 und 2 beteiligt wird, unwirksam sein.⁵³⁵ Die Gleichstellungsbeauftragte hat nach aktueller Rechtslage die Möglichkeit, ihre fehlende oder unzureichende Beteiligung mit einem Einspruch nach § 33 Abs. 1 Nr. 5, 6 BGlG anzugreifen. Dieser hat gemäß § 33 Abs. 2 S. 2 BGlG aufschiebende Wirkung. Eine spätere Klage hat gemäß § 34 Abs. 1 S. 4 BGlG keine aufschiebende Wirkung; im Einzelfall wird jedoch ein Vorgehen im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes für zulässig gehalten.⁵³⁶

Die Gleichstellungsbeauftragte kann, soweit die Kenntnis des Akteninhalts zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist, in die Personalakten Einsicht nehmen, § 30 Abs. 3 BGlG. Die Regelung wird vor dem Hintergrund des Persönlichkeitsrechts und einem Vergleich zum Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sowie zum Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG), wonach die Zustimmung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers zur Einsicht der Arbeitnehmervertretungen vorausgesetzt wird, kritisiert.⁵³⁷ Das Kriterium der Erforderlichkeit biete aufgrund des weiten Aufgabenkatalogs des § 24 BGlG keine hinreichende Beschränkung. Damit stünde Gleichstellungsbeauftragten jederzeit die Einsicht in die Personalakten offen. Vorgeschlagen wird insoweit eine Ausgestaltung analog des BPersVG und des BetrVG oder eine Differenzierung derart, dass für eine allgemeine Einsicht in eine Vielzahl von Personalakten eine in bestimmter Weise anonymisierte Auswertung angefordert werden kann, für die konkrete Einsichtnahme in eine bestimmte Personalakte aber die Zustimmung der betroffenen Beschäftigten erforderlich ist.⁵³⁸ Von anderen wird demgegenüber eine Erweiterung dieser Rechte gefordert. Die Gleichstellungsbeauftragte solle einen Zugang zu allen in einer Dienststelle genutzten datenverarbeitenden Systemen erhalten.⁵³⁹ Diese Frage wird zum Einen unter Berücksichtigung der besonderen Position der Gleichstellungsbeauftragten zu beantworten sein, in der sie einerseits – anders als der Personalrat – der Personalverwaltung angehört (§ 24 Abs. 1 S. 1 BGlG), aber dennoch von dieser insoweit zu unterscheiden ist, als sie allein in ihrer Eigenschaft als Gleichstellungsbeauftragte mit Personalangelegenheiten befasst sein darf (§ 24 Abs. 2 S. 2 BGlG). Zum anderen ist das Recht auf informationelle Selbstbestimmung (Artikel 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 GG) mit der durch Artikel 3 Abs. 2 GG legitimierten Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten in Ausgleich zu bringen.

⁵³⁴ Stellungnahme DGB, S. 24. Im Rahmen der Aufgabenzuweisung ist der Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz bereits ausdrücklich erwähnt, § 25 Abs. 1 S. 2, Abs. 2 Nr. 2 BGlG.

⁵³⁵ Stellungnahme DGB, S. 25.

⁵³⁶ Liebscher/Marcone, öAT 2016, 244, 247.

⁵³⁷ Stellungnahme DAV, S. 38.

⁵³⁸ Stellungnahme DAV, S. 38.

⁵³⁹ Stellungnahme DGB, S. 26.

Frist zur Stellungnahme

Auch die Fristenregelung in § 32 Abs. 2 S. 2 BGleIG wird kritisiert. Der Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes aus dem Jahr 2017 spricht von zahlreichen Fragen, die zu dieser Regelung beim BMFSFJ eingegangen seien.⁵⁴⁰ Es wird seitens des djb kritisiert, dass die Übernahme aus dem Personalvertretungsrecht nicht gerechtfertigt sei, da die Gleichstellungsbeauftragte kein Kollegialorgan sei, das die Aufgaben intern verteilen könne. Die Frist von zehn Tagen sei daher zu kurz.⁵⁴¹ Zudem sei die Fristverkürzungsmöglichkeit nicht sachgerecht, da in solchen Fällen Streitigkeiten über das Vorliegen eines „besonders dringenden Falles“ entstehen würden.⁵⁴² Es wird empfohlen, zur vorherigen Regelung zurückzukehren, d. h. die Regelung einer individuellen Fristsetzung unter Berücksichtigung des Umfangs.⁵⁴³ In der Befragung gaben immerhin 83 Prozent der Gleichstellungsbeauftragten an, die gesetzliche Frist von 10 Tagen immer oder meistens einhalten zu können. § 32 Abs. 2 S. 2 BGleIG erlaubt bereits in der geltenden Fassung eine Abweichung von der Zehn-Tagesfrist im Einvernehmen mit der Gleichstellungsbeauftragten. Insoweit ist aus Sicht der Verfasser zweifelhaft, ob eine Rückkehr zu einer offenen Regel wirklich zu einer Verbesserung führen würde oder nicht eher mehr Konfliktpotenzial hinsichtlich der Frage eröffnet, welche Frist dem Umfang der Angelegenheit im Einzelfall angemessen ist.

Außergerichtliche und gerichtliche Rechtsbehelfe

Im Gesetzgebungsverfahren wurde z.T. gefordert, dass nach dem Einspruch kein weiteres außergerichtliches Verfahren erforderlich sein soll. Es sei zu erwarten, dass bereits das Widerspruchsverfahren mit dem ernsthaften Willen geführt werde, eine Lösung zu finden. Scheitert dies, sei ein weiterer Zwischenschritt nicht erforderlich. Deshalb sei die Regelung des § 34 Abs. 1 S. 2 BGleIG zu streichen.⁵⁴⁴ Ein Vergleich mit den Landesgleichstellungsgesetzen zeigt, dass – soweit überhaupt ein Klagerecht der Gleichstellungsbeauftragten vorgesehen ist – lediglich noch das Thüringer Gleichstellungsgesetz den Zwischenschritt eines weiteren außergerichtlichen Einigungsversuchs nach erfolglosem Widerspruchsverfahren vorsieht.⁵⁴⁵ Zudem sei § 34 Abs. 1 S. 4 BGleIG, nach dem die Anrufung des Verwaltungsgerichts durch die Gleichstellungsbeauftragte keine aufschiebende Wirkung hat, zu streichen. Ohne aufschiebende Wirkung durch die Anrufung des Gerichts werde die Maßnahme regelmäßig bis zur Entscheidung des Gerichts bereits umgesetzt.⁵⁴⁶

Zudem werden Erweiterungen des Einspruchs- und Klagerechts der Gleichstellungsbeauftragten gefordert, etwa für den Fall, dass eine Maßnahme aus dem Gleichstellungsplan nicht oder nicht hinreichend umgesetzt wird.⁵⁴⁷ Es wird zudem bemängelt, dass eine Klage wegen nicht gleichstellungskonformer Entscheidungen (z. B. bei der Personalauswahl) oder diskriminierender Maßnahmen (z. B. im Falle diskriminierender Beurteilungsrichtlinien) nach dem novellierten BGleIG weiterhin nicht

⁵⁴⁰ Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, BT-Drs. 18/13333, S. 88.

⁵⁴¹ Stellungnahme Deutscher Juristinnenbund e.V., S. 16.

⁵⁴² Stellungnahme DGB, S. 27.

⁵⁴³ Stellungnahme Deutscher Juristinnenbund e.V., S. 16. Kritisch zu der Fristenregelung auch von Roetteken, ZTR 2015, 131, 136.

⁵⁴⁴ Stellungnahme DGB, S. 28, Stellungnahme von Roetteken, S. 73, unter Verweis auf das Soldatinnen und Soldatengleichstellungsgesetz, welches zu Recht keinen außergerichtlichen Einigungsversuch voraussetzt.

⁵⁴⁵ Vgl. auch Übersicht bei Jochmann-Döll, Gleichstellung ist Arbeit, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 81, Juni 2018, S. 24ff. In diesem Punkt haben sich seit dem dort wiedergegebenen Stand keine Änderungen ergeben.

⁵⁴⁶ Stellungnahme DGB, S. 28.

⁵⁴⁷ Stellungnahme DGB, S. 28.

möglich sei⁵⁴⁸. Die Befragungen im Rahmen dieser Evaluation haben ergeben, dass die Gleichstellungsbeauftragten tendenziell eher unzufrieden mit der Ausgestaltung des Klagerechts sind. Dabei ist aber auch zu beachten, dass die von den Gleichstellungsbeauftragten benannten Gründe für diese Unzufriedenheit zumindest nicht nur in der gesetzlichen Ausgestaltung des Klagerechts liegen, sondern jedenfalls auch darin, dass mit der Eskalation des Konflikts die Befürchtung negativer Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und späterer persönlicher Benachteiligung einhergeht. Zudem fehle es an im Hinblick auf Rechtsfragen des BGleiG qualifizierten Rechtsberaterinnen bzw. -beratern, die die Gleichstellungsbeauftragte in einem Klageverfahren unterstützen könnten.

6.2. Ergebnisbericht: Evaluation der Novellierung des BGremBG

Das novellierte Bundesgremienbesetzungsgesetz vom 24. April 2015 ist am 1. Mai 2015 in Kraft getreten und die Änderungen in Artikel 1 Teil des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst verankert. Mit dem Gesetz wird das Ziel verfolgt, dass die Gremien des Bundes, bei denen der Bund an der Besetzung von mindestens drei seiner Mitglieder mitwirken darf, zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt werden. Das BGremBG bildet neben dem BGleiG eine der beiden wesentlichen Säulen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Bundes. Die vorliegende Evaluation schafft Transparenz und soll die Fortschritte des Bundes hin zu einer paritätischen Besetzung der Gremien mit Frauen und Männern untersuchen und abbilden sowie Handlungsfelder aufzeigen.

6.2.1. Relevanz und Bedeutung

Gremien werden von den Institutionen des Bundes zur Steuerung und Koordinierung verschiedenster Politikfelder genutzt. Gleichermäßen kooperieren Vertreter der Bundesregierung im Rahmen der Gremienarbeit mit Interessensgruppen sowie Akteurinnen und Akteuren der Privatwirtschaft oder der Wissenschaft. Die Bundesgremien dienen daher auch dazu, notwendige fachliche und praktische Expertisen bei der Vorbereitung und Implementation politischer Programme einzubringen und sind damit ein wichtiger Teil des Regierungshandelns und der Verwaltungspraxis.

Die paritätische Besetzung dieser Gremien hat eine besondere gesellschaftliche Relevanz. Denn nur wenn Frauen ebenso wie Männer politische und gesellschaftliche Schlüsselfunktionen innehaben, erfüllt sich der Anspruch einer tatsächlichen gleichberechtigten Teilhabe am politischen und gesellschaftlichen Leben, die in Artikel 3 des Grundgesetzes verankert ist.

Weiterhin erhofft sich der Gesetzgeber, dass die Durchsetzung einer paritätischen Gremienbesetzung durch den Bund Signalwirkung auf die Besetzungspraxis weiterer Spitzenämter und Führungspositionen im öffentlichen Dienst wie auch in der Privatwirtschaft hat. Dem öffentlichen Dienst kommt damit auch eine Vorbildfunktion im Rahmen der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu. Es gilt dabei sowohl die Möglichkeit der Umsetzung einer paritätischen Besetzung wie auch die Wirkung dessen auf die Leistung der Gremien aufzuzeigen. Für den öffentlichen Dienst konnte bereits in der Vergangenheit festgestellt werden, dass sich die Abbildung von Diversität in Schlüsselfunktionen positiv auf die Arbeit von öffentlichen Institutionen auswirkt⁵⁴⁹. Die Einbindung von Frauen

⁵⁴⁸ Jochmann-Döll, Gleichstellung ist Arbeit, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 81, Juni 2018, S. 24.

⁵⁴⁹ In der Verwaltungswissenschaft bietet der Ansatz der Representative Bureaucracy einen theoretischen Rahmen für empirische Forschung zum Zusammenhang von aktiver und passiver Repräsentation: Demnach werden die Belange von gesellschaftlich benachteiligten Gruppen bei der Arbeit öffentlicher Institutionen vor allem dann berücksichtigt, wenn in diesen Institutionen selbst Angehörige solcher Gruppen repräsentiert sind. Die Arbeit der Institutionen wird gemessen an den

steigert demnach, u. a. durch das Einbringen anderer Perspektiven, die Leistungsfähigkeit der Gremien und schärft die fachliche Kompetenz und die praktische Expertise im Gremium. Durch Multiplikatoreffekte können die positiven Effekte eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses in den Gremien auch in weitere Bereiche ausstrahlen. So können Frauen durch ihre Mitarbeit in den Gremien gleichstellungspolitische Themen konsequent vorantreiben und so der strukturellen Ungleichbehandlung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen entgegenwirken.

Die im Jahr 2015 erfolgte Novellierung des BGremBG im Rahmen des FÜPoG brachte wesentlich Veränderungen für die Besetzung von Gremien mit sich. Die im Rahmen der Novellierung eingeführten Bestimmungen können – im Vergleich zur alten Fassung des BGremBG – als weiterreichend begriffen werden. Das in § 1 BGremBG ausgegebene übergeordnete Ziel des novellierten BGremBG deutet darauf bereits hin: Wurde in der alten Fassung noch von einem Hinwirken auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien gesprochen, so wird nun die paritätische Besetzung der Gremien als Ziel vorgegeben. Dadurch wird nachdrücklicher auf das Ziel einer im Ergebnis gleichen Repräsentation beider Geschlechter verwiesen.

In der alten Fassung des BGremBG wurde nach Prinzip der Doppelbenennung besetzt. Die berufende Stelle hatte bei der Auswahl der Gremienmitglieder darauf hinzuwirken, dass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Gremienmitgliedschaften schrittweise erreicht wird. Dieser prozessuale Fokus ist mit der Novellierung einer klareren Ergebnisorientierung gewichen: Vorgegeben wird nicht nur, wie der Besetzungsprozess auszusehen hat, sondern wie sich die Gremien zusammensetzen müssen. Mit dem novellierten BGremBG will der Gesetzgeber seinem verfassungsrechtlichen Auftrag gem. Artikel 3 Abs. 2 GG nachkommen, der nicht nur die Gleichberechtigung von Frauen und Männern vorgibt, sondern den Staat explizit dazu aufruft, die „tatsächliche Durchsetzung“ dieser zu fördern und „auf die Beseitigung bestehender Nachteile“ hinzuwirken (Artikel 3 Abs. 2 S. 2 GG). Daraus ergibt sich die Verpflichtung des Staates, aktiv für gleichberechtigte Teilhabechancen von Frauen einzutreten, insbesondere in Bereichen, die primär in der Regelungszuständigkeit des Staates selbst liegen, denn diesem kommt, wie oben ausgeführt wurde, eine Vorbildfunktion für die anderen gesellschaftlichen Bereiche zu.

Dem BGremBG liegt der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit allen Verwaltungshandelns zu Grunde. Es enthält daher keinen Sanktionsmechanismus für Fälle, in denen seine Vorgaben bei der Bestimmung von Gremienmitgliedern nicht eingehalten werden. Dies war bereits im Gesetzgebungsverfahren kritisiert worden. Um die Wirksamkeit des BGremBG trotz dieser Sanktionslosigkeit zu gewährleisten wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit im Vorfeld von Gremienbesetzungen nach dem BGremBG zu strukturieren und zu professionalisieren. Leitgedanke war es, den Frauenanteil in Gremien des Bundes zu erhöhen und die Vorgaben des BGremBG zu erfüllen.

Folgende Maßnahmen sind zu nennen:

- Austausch auf Arbeitsebene

Das BMFSFJ lädt regelmäßig die Ressorts zu Besprechungen ein. Dies dient dem Austausch der Ressorts untereinander dazu, Abläufe in den Häusern nach Best-Practice-Modellen anzupassen und frühzeitig eventuelle Probleme bei der Erreichung der Vorgaben anzusprechen.

- Einrichtung von zentralen Ansprechstellen

In allen Ressorts wurden zentrale Ansprechstellen eingerichtet, die für ihre Häuser Gremienbesetzungen entsprechend der Vorgaben des BGremBG vorprüfen. Dies ermöglicht eine Nachsteuerung

gesellschaftlichen Ansprüchen dadurch auch leistungsfähiger. Populär ist in diesem Sinne beispielsweise folgende Arbeit: Coleman, Sally / Brudney, Jeffrey / Kellough, Edward (1998): Bureaucracy as a Representative Institution: Toward a Reconciliation of Bureaucratic Government and Democratic Theory. In: American Journal of Political Science, S. 717-744.

bei geplanten nicht den Vorgaben des BGremBG entsprechenden Gremienbesetzungen und stärkt die Eigenverantwortung der Ressorts.

- Aufsetzung des Tagesordnungspunkts „Verbesserung des Frauenanteil in Gremien des Bundes“ in der Besprechung der beamteten Staatssekretärinnen und Staatssekretäre

Zweimal jährlich befasst sich die Runde der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre mit dem Thema der Steigerung des Frauenanteils bei der Besetzung von Gremien des Bundes mit dem Ziel, bei allen Neubesetzungen die paritätische Besetzung von Frauen und Männern zu erreichen.

6.2.2. Überblick über die Gremien

Die folgende Analyse stützt sich zunächst auf die sogenannte Gremienstatistik.⁵⁵⁰ Diese wird vom Statistischen Bundesamt gemäß den Vorgaben des BGremBG zusammengestellt und beruht auf den Auskünften der Institutionen des Bundes zur Zusammensetzung der Gremien, für welche diese Mitglieder bestimmen. Anhand dieser Daten kann herausgearbeitet werden, welche Gremien es gibt und wie sich diese hinsichtlich der vom Bund zu bestimmenden Mitglieder zusammensetzen. Sie erlauben Längsschnittanalysen, die zur Beurteilung der Wirkung des novellierten BGremBG von zentraler Bedeutung sind.⁵⁵¹ Dem vorliegenden Bericht liegen vornehmlich Daten zwischen den Stichtagen vom 31. Dezember 2016 bis 31. Dezember 2018 zu Grunde.

Die Daten aus der Gremienstatistik werden ergänzt durch Eigenerhebungen im Rahmen des Evaluationsvorhabens. Diese Erhebungen umfassten zum einen eine Abfrage der Institutionen des Bundes, die sich unter anderem auf die Besetzungspraxis Dritter bezog (quantitative Daten).⁵⁵² Zum anderen wurden im Rahmen des Projekts qualitative Datenerhebungen wie eine Online-Befragung der in den Institutionen des Bundes angesiedelten zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen, zwei Fallstudien mit obersten Bundesbehörden sowie Interviews mit Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Gleichstellungsförderung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragungen bzw. Interviews erlaubten eine Einordnung bzw. Bewertung der vorliegenden statistischen Daten.

6.2.2.1. Anzahl und Mitglieder

Im Jahr 2018 gab es 532 Gremien⁵⁵³ – Aufsichtsgremien und wesentliche Gremien –, für die 16 Institutionen des Bundes Mitglieder bestimmen konnten. Zwischen den Institutionen ergeben sich dabei hinsichtlich der Anzahl der Gremien sowie der Anzahl der durch den Bund zu bestimmenden Mitgliedern große Unterschiede. Aus Abbildung 112 geht hervor, dass beinahe die Hälfte aller Gremien, in die der Bund Mitglieder unmittelbar und rechtsverbindlich wählen, berufen und entsenden kann, in der Zuständigkeit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) liegen, während die weiteren Institutionen des

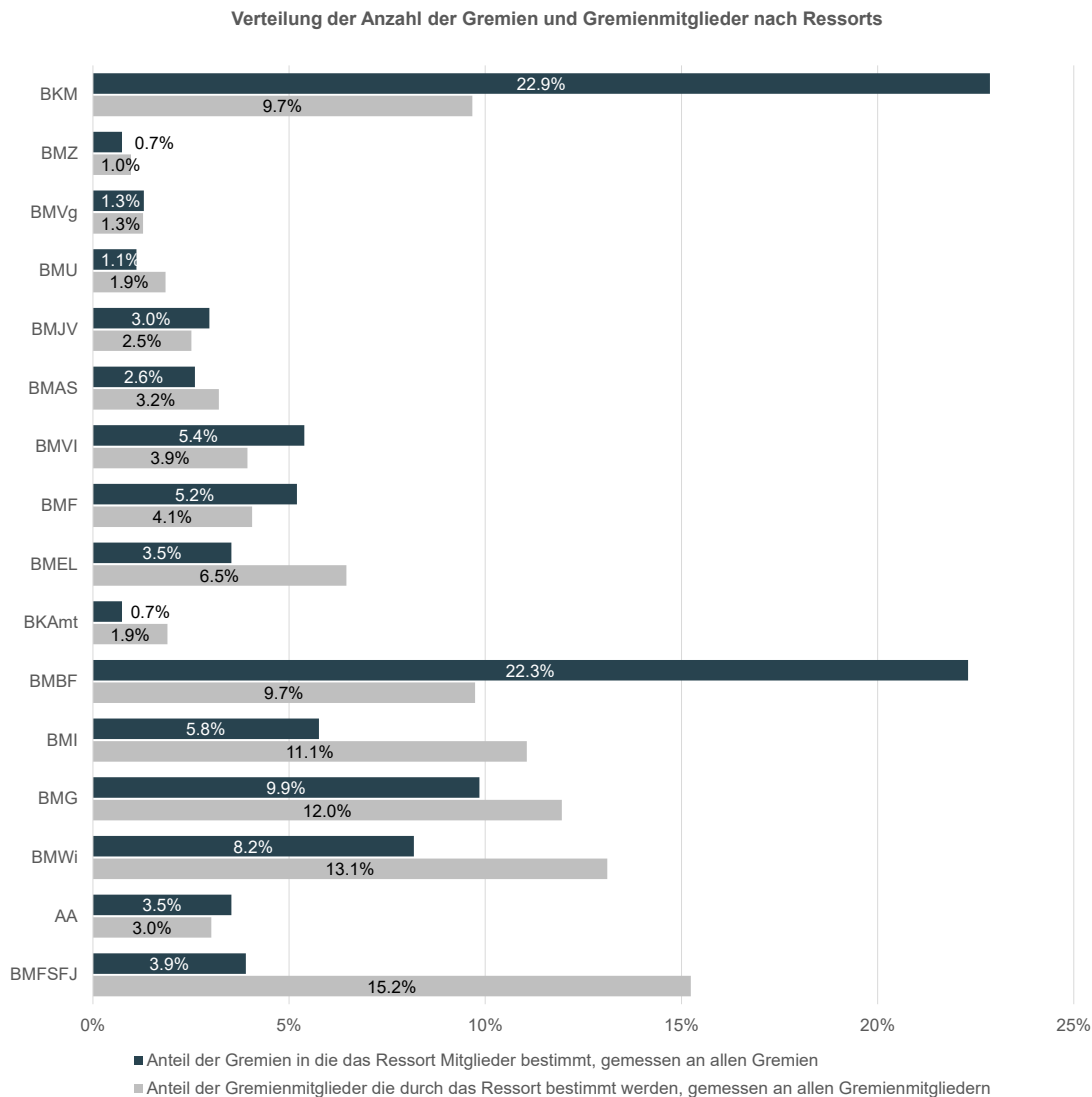
⁵⁵⁰ In der Vierten Jährlichen Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes wurde die Anzahl der Gremien und Gremienitze des BMFSFJ dem aktuellen Stand angepasst. Eine nachträgliche Anpassung an den amtlichen Daten, die der vorliegenden Evaluation zu Grunde liegen, war nicht mehr möglich. Aus diesem Grund ergeben sich zwischen den Auswertungen der vorliegenden Evaluation und denen der Vierten Jährlichen Information marginale Unterschiede.

⁵⁵¹ Die aktuellsten Daten, die hierzu vorliegen, geben Auskunft über den Stand der Besetzung am 31. Dezember 2018.

⁵⁵² Bei der Bearbeitung der Abfrage durch die Ressorts wurde für einige Ressorts festgestellt, dass die bisherigen Meldungen zur Gremienbesetzung teils nicht nach einheitlicher Logik erfolgt waren. In der Folge hat das BMFSFJ Hinweise zur Abgrenzung zwischen den „vom Bund“ und „von Dritten“ bestimmten Mitgliedern in Gremien nach dem BGremBG erarbeitet und an die zentralen Ansprechstellen der obersten Bundesbehörden für Gremienbesetzungen zur Kenntnisnahme versandt. Vor dem Hintergrund, dass diese Hinweise erstmalig bei der Datenlieferung für die Gremienstatistik zum Stichtag des 31.12.2019, die derzeit in Erstellung ist, Berücksichtigung finden können, ist darauf hinzuweisen, dass die der Evaluation zu Grunde liegenden Daten noch teils nach uneinheitlichem Standard gemeldet wurden. Diesen Umstand gilt es bei der Interpretation der nachfolgend aufbereiteten Daten zu berücksichtigen.

⁵⁵³ In der Vierten Jährlichen Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes wurde die Zahl auf 540 angepasst.

Bundes jeweils für nicht mehr als zehn Prozent der Besetzungen aller Bundesgremien zuständig sind. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Anzahl der zu bestimmenden Mitglieder zwischen den Institutionen des Bundes grundlegend unterschiedlich verteilt ist, was ebenfalls durch Abbildung 112 verdeutlicht wird: Während beispielsweise fast ein Viertel aller Gremien im Zuständigkeitsbereich des BMBF liegen, bestimmt diese Behörde nur circa zehn Prozent aller Gremiensitze.



Gremienstatistik des Bundes 2018

Abbildung 112: Anteile der Gremien (Aufsichts- und wesentliche Gremien) und der zu bestimmenden Gremienmitglieder nach Institutionen des Bundes

Die Gremien sind hinsichtlich der Anzahl an durch den Bund zu bestimmenden Mitgliedern sehr heterogen. Das lässt sich auch an der Gesamtverteilung der Mitgliederzahlen festmachen, welche eine

starke Streuung aufweist: Für rund ein Drittel der Gremien kann der Bund lediglich ein Mitglied bestimmen. Gleichzeitig sind für circa 15 Prozent der Gremien mehr als zehn Gremiensitze durch den Bund zu benennen.

6.2.2.2. Repräsentanz nach Gremienarten und Besetzungspraxis Dritter

In der Datenauswertung der Gremienstatistik zeichnet sich bereits ab, dass die Gremien nicht allein hinsichtlich deren Kategorisierung nach wesentlichen und Aufsichtsgremien zu unterscheiden sind, sondern auch hinsichtlich der Funktionen die sie erfüllen. Entlang dieser Funktionen der Gremien lassen sich unterschiedliche Gremienkategorien bilden, deren Wesen bzw. Zweck im Folgenden, angelehnt an die Ausführungen des dritten Gremienberichts von 2002 sowie des Erfahrungs- und Gremienberichts 2010, beschrieben werden.

Gremienkategorien und entsprechende Funktionsbeschreibung^{554,555}

Aufsichtsgremien überwachen und berufen exekutive Leitungsorgane von Organisationen ein.

Beiräte und Sachverständigenkommissionen nehmen beratende Aufgaben für Behörden wahr und dienen vor allem der Erarbeitung von fachlichen Expertisen.

Stiftungsräte und Kuratorien sind die obersten Aufsichtsorgane von Stiftungen.

Präsidien und Vorstände sind exekutive bzw. geschäftsführende Leitungsorgane.

Verwaltungsräte haben ähnliche Aufgaben wie Aufsichtsgremien, sind aber in der Regel mit mehr Kompetenzen ausgestattet und übernehmen teilweise auch exekutive Aufgaben.

Bei **Mitgliederversammlungen** handelt es sich zumeist um in regelmäßigem Turnus tagende Aufsichtsorgane von eingetragenen Vereinen, die den Vorstand bestellen und abberufen sowie die Vereinssatzung verantworten.

Internationale Gremien werden durch mehrere Länder besetzt und beinhalten stets die Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Länder. Es kann sich um Organe internationaler Organisationen oder um Gremien handeln, die auf internationalen Verträgen basieren.

Sonstige Gremien können diesen Funktionsgruppen nicht eindeutig und sinnhaft zugeordnet werden.

Abbildung 113: Gremienkategorien und entsprechende Funktionsbeschreibung

Im Rahmen einer Abfrage zu den Gremienbesetzungen bei den obersten Bundesbehörden, wurden die einberufenen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen gebeten, eine Zuordnung der Gremien, für die ihr Ressort mindestens drei Mitglieder bestimmen kann, zu den ausgewiesenen Gremienkategorien vorzunehmen. Die Auswertung der übermittelten Daten von 15 der 16 Ansprechstellen in den Institutionen des Bundes spiegelt die Diversität der einberufenen Gremien wider (vgl. Abbildung 114). Die Mehrzahl der gemeldeten Gremien ließ sich den Beiräten und Sachverständigenkommissionen bzw. den Aufsichtsräten, Stiftungsräten und Kuratorien zuordnen. Zusammengefasst stellten Gremien in diesen drei Kategorien knapp 75 Prozent aller Gremien. Weniger häufig bestimmte der Bund hingegen mindestens drei Mitglieder in Ausschüsse bzw. Präsidien und Vorstände (vier Gremien) und Mitgliederversammlungen (ein Gremium). Für sechs Gremien erfolgte durch die befragten Institutionen des Bundes keine genaue Einordnung der rechtlichen Verfasstheit.

⁵⁵⁴ BMFSFJ (2002): Dritter Bericht der Bundesregierung über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien im Einflussbereich des Bundes.

⁵⁵⁵ BMFSFJ (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht, S. 137.

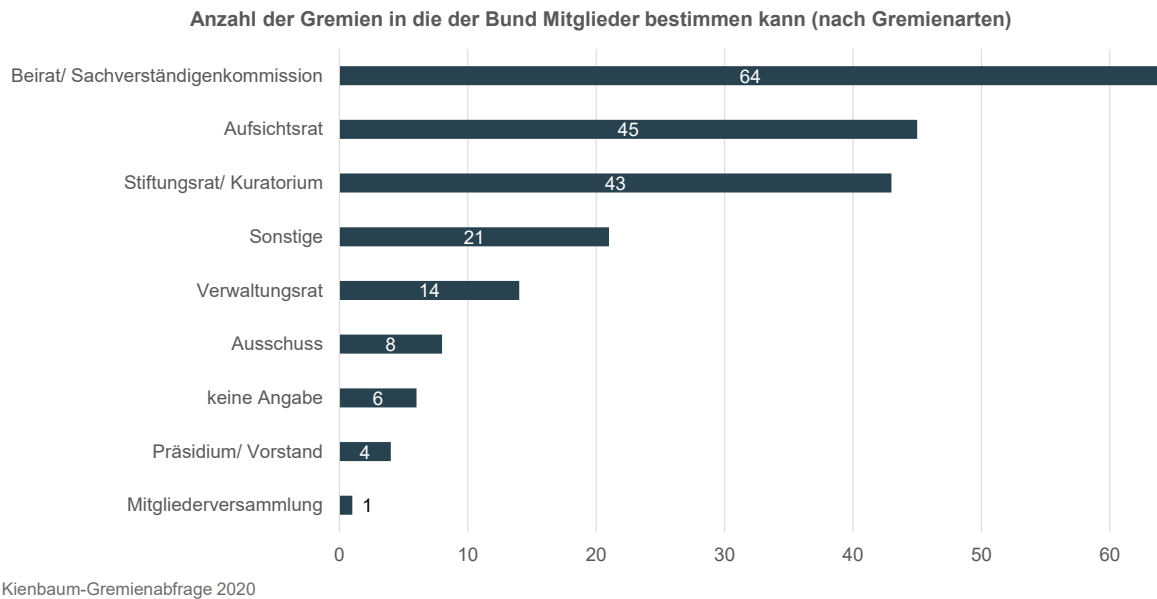


Abbildung 114: Anzahl der Gremien in die der Bund Mitglieder bestimmen kann (nach Gremienarten)

Eine dazu ergänzende Betrachtung der Verteilung der Gremienmitglieder auf die unterschiedlichen Gremienarten verdeutlicht, dass sich die Mehrzahl der Gremienmitglieder vor allem auf Beiräte und Sachverständigenkommissionen sowie Aufsichtsgremien verteilte. Aus dem Vergleich der Auswertungen der Abbildung 114 und Abbildung 115 kann darüber hinaus abgeleitet werden, dass der Bund in Beiräten und Sachverständigenkommissionen je Gremium durchschnittlich 13 Mitglieder bestimmen konnte.

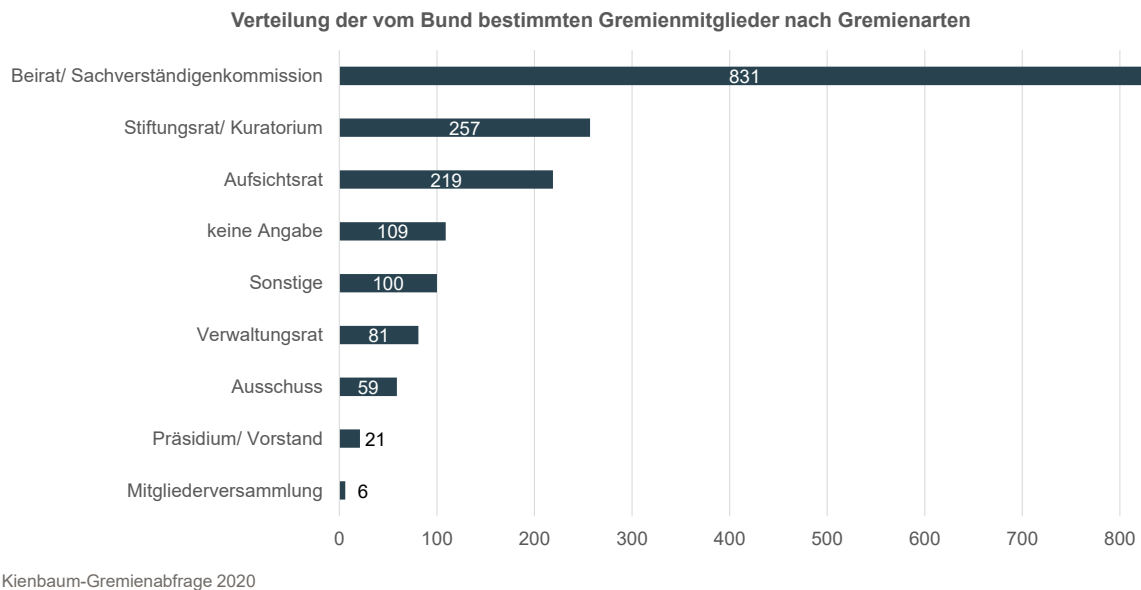


Abbildung 115: Verteilung der vom Bund bestimmten Gremienmitglieder nach Gremienarten

Diese Anzahl entspricht in etwa dem doppelten Wert an Gremiensitzen, die der Bund in den weiteren Gremien im Durchschnitt je Gremium hielt. Die höchste Anzahl an Gremienmitgliedern, die durch den Bund in ein Gremium zum Stichtag 31. Dezember 2018 berufen waren, lag bei 32 Personen eines Beirats bzw. einer Sachverständigenkommission.

Die Untersuchung des Frauenanteils nach Gremienarten ergibt, dass der Frauenanteil bei drei der sieben Gremienarten (außer „keine Angabe“ und „Sonstige“) (deutlich) über 40 Prozent lag. Am häufigsten waren Frauen demnach in Beiräten und Sachverständigenkommissionen, Stiftungsräten und Kuratorien sowie in Aufsichtsräten vertreten.

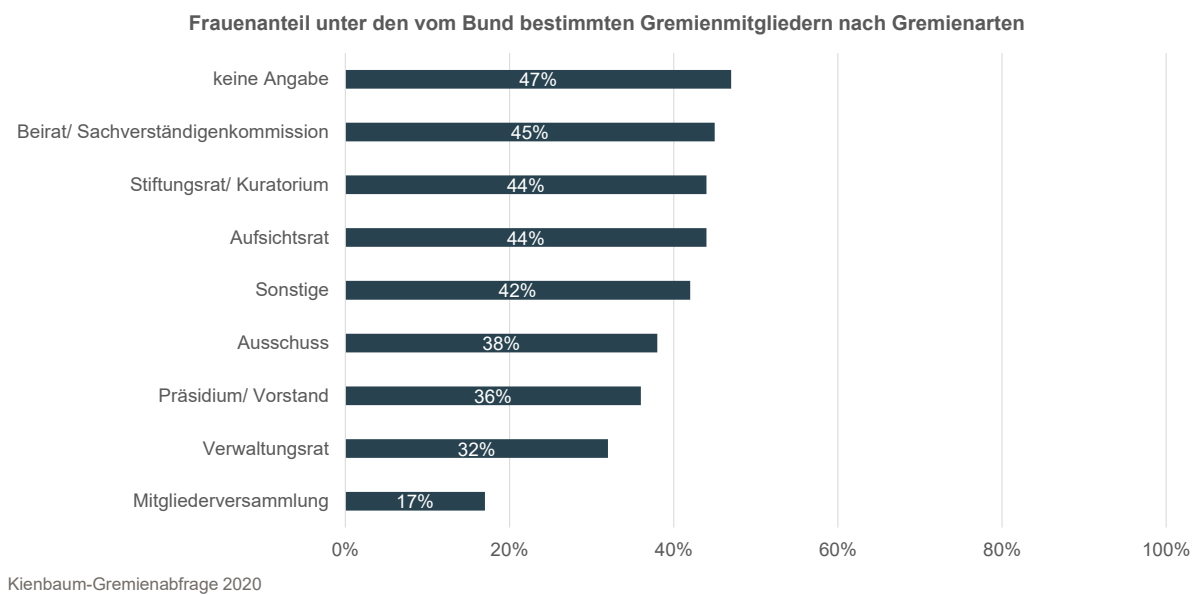


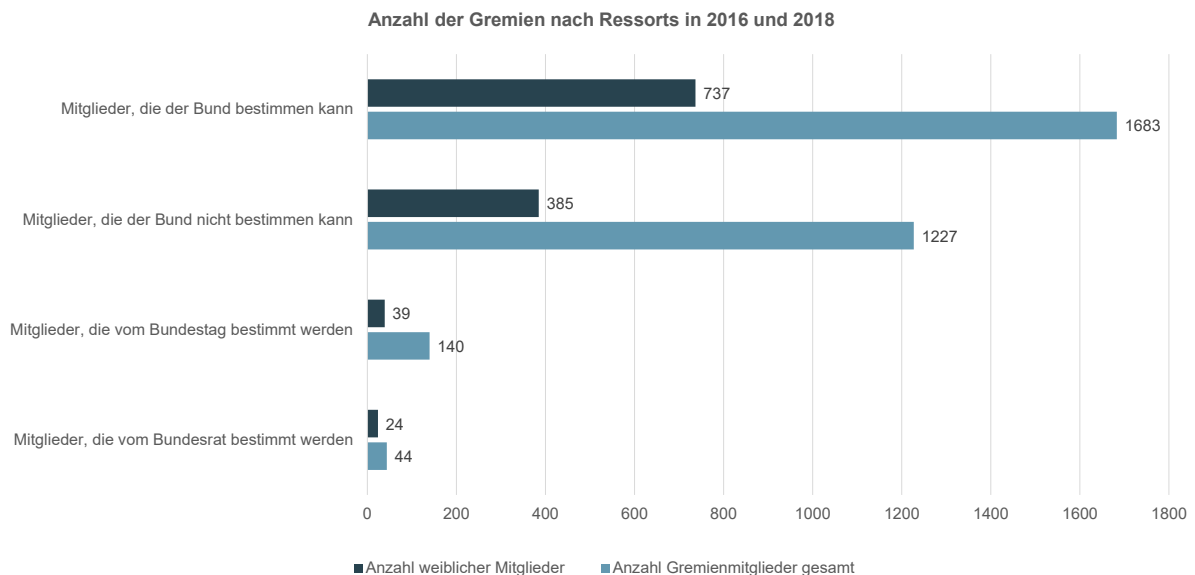
Abbildung 116: Frauenanteil unter den vom Bund bestimmten Gremienmitgliedern nach Gremienarten

In Ausschüssen, Präsidien und Vorständen lag der Frauenanteil unter den vom Bund bestimmten Mitgliedern demgegenüber mit knapp einem Drittel deutlich niedriger (bzw. bei der einzigen aufgeführten Mitgliederversammlung bei 17 Prozent). Die Wertestreuung liegt bei 13 Prozent (zwischen dem höchsten Wert in Beiräten und Sachverständigenkommissionen und dem niedrigsten vergleichbaren Wert in Verwaltungsräten von 32 Prozent) (vgl. Abbildung 116).

Besetzungspraxis von Gremien durch Dritte

Im Rahmen der Gremienabfrage meldeten die 15 beteiligten Institutionen des Bundes zurück, dass zum Stichtag des 31. Dezember 2018 1.683 Mitglieder durch den Bund in Gremien berufen waren. Aus der nachfolgenden Abbildung 117 geht hervor, dass neben dem Bund auch weitere Stellen die Besetzung von insgesamt 1.411 Mitgliedern verantworteten. Für die Besetzung dieser Gremiensitze waren mehrheitlich Dritte, die nicht dem Bund angehören, zuständig (1.277 Mitglieder), gefolgt von den Mitgliedern die durch den Bundestag (140 Mitglieder) und schließlich durch den Bundesrat (44 Mitglieder) bestimmt waren.

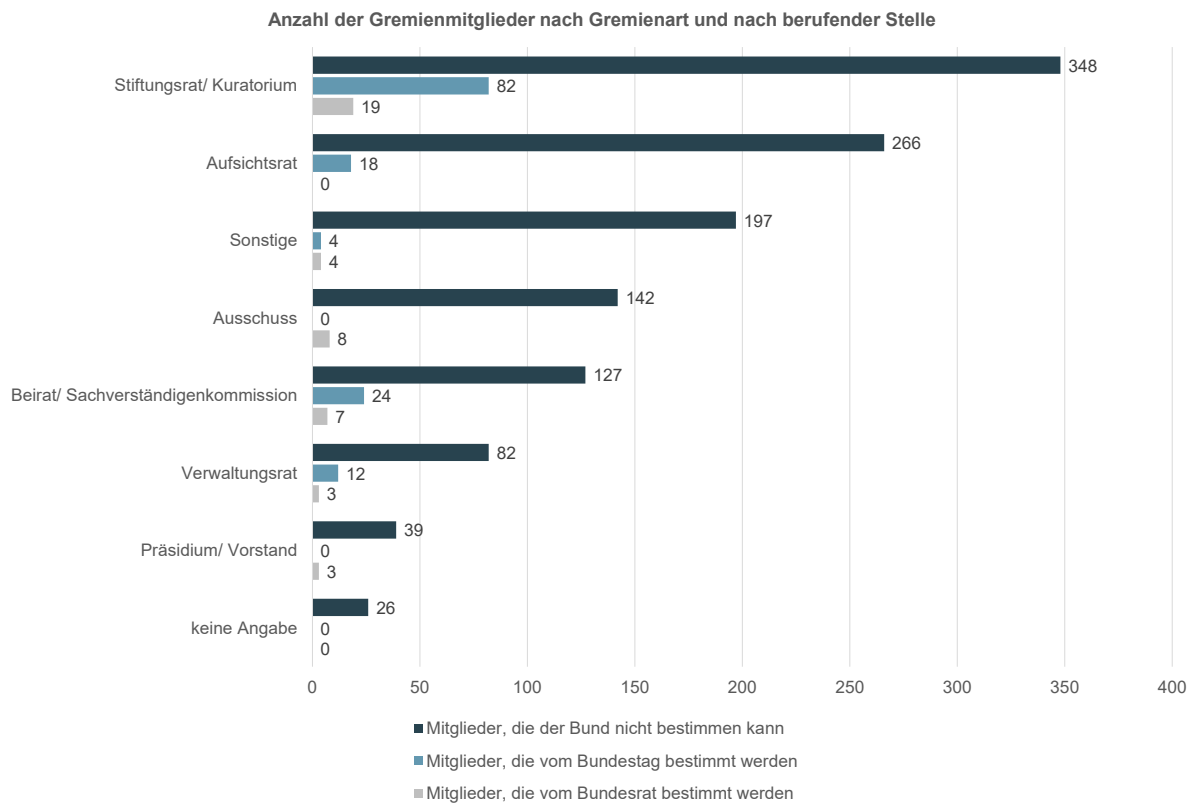
Der Anteil weiblicher Mitglieder in Gremien variierte je nach berufender Stelle deutlich. Am niedrigsten fiel der Frauenanteil unter den Mitgliedern aus, die vom Bundestag bzw. nicht vom Bund bestimmt waren. Die entsprechenden Anteile lagen bei zwischen 28 Prozent und 31 Prozent. Damit weichen die Werte stark von denen einer paritätischen Besetzung ab. Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern war in diesen Bereichen nicht erreicht.



Kienbaum-Gremienabfrage 2020

Abbildung 117: Anzahl der Gremienmitglieder gesamt und Anzahl weiblicher Mitglieder nach berufender Stelle

Der Einfluss weiterer Stellen auf die Besetzung von Gremiensitzen (neben dem Bund) gestaltet sich je nach Gremienart unterschiedlich. Während insgesamt die Rangfolge der Gremien, in die der Bund Mitglieder bestimmen konnte, von den Beiräten und Sachverständigenkommissionen (831 Mitglieder), den Stiftungsräten und Kuratorien (257 Mitglieder) sowie den Aufsichtsräten (219 Mitglieder) angeführt wurde, entfiel die größte Anzahl der nicht durch den Bund bzw. durch den Bundestag und Bundesrat zu bestimmenden Mitglieder auf Stiftungsräte und Kuratorien (348 Mitglieder), Aufsichtsräte (266 Mitglieder) und Sonstige Gremien (197 Mitglieder). Angesichts des verhältnismäßig großen Einflusses des Bundestags und dritter Stellen außerhalb des Bundes auf die Besetzung von Stiftungsräten und Kuratorien, Aufsichtsräten und Verwaltungsräten ist in diesen Gremien seitens des Bundes besonders auf eine paritätische Besetzung hinzuwirken. Das Erfordernis ergibt sich daraus, dass, wie in Abbildung 117 deutlich wurde, der Frauenanteil unter den von Dritten außerhalb der Bundesverwaltung bzw. vom Bundestag bestimmten Mitgliedern bei unter einem Drittel lag. Damit ist in solchen Gremien, in denen viele Sitze vom Bundestag bzw. nicht vom Bund bestimmt werden, die Wahrscheinlichkeit größer, dass Frauen im gesamten Gremium unterrepräsentiert sind.



Kienbaum-Gremienabfrage 2020

Abbildung 118: Anzahl der Gremienmitglieder nach Gremienart und nach berufender Stelle

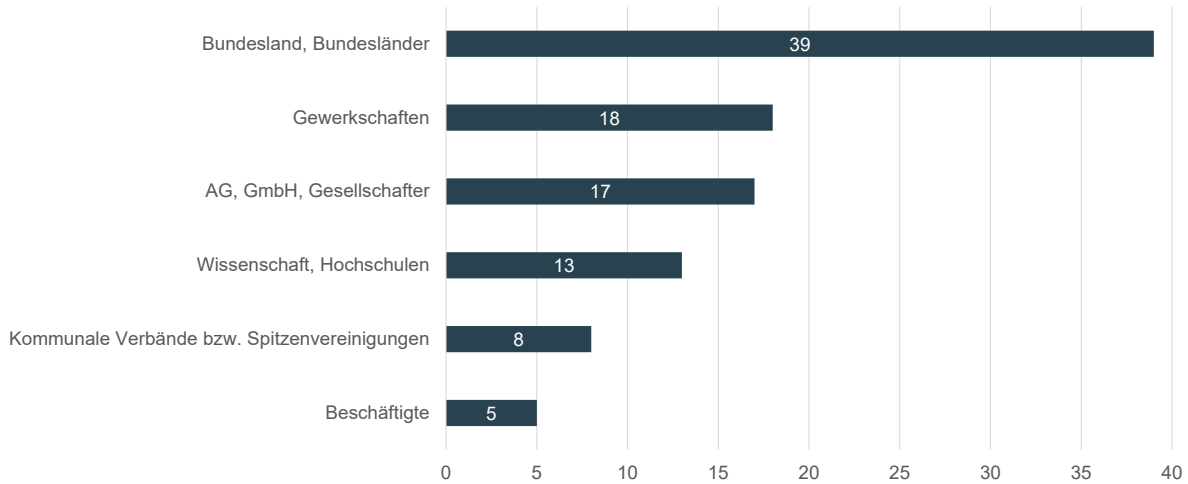
Die Institutionen oder Rechtspersonen, die als Dritte Mitglieder in ein Gremium benennen sind divers, lassen sich aber grundsätzlich verschiedenen Gruppen zuordnen. Auf Grundlage der übermittelten Daten im Zuge der Gremienabfrage wurden die folgenden sechs Kategorien gebildet:

- Gewerkschaften: bspw. Deutscher Gewerkschaftsbund, Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, ver.di, dbb tarifunion
- Bundesländer: bspw. Senatskanzlei Berlin, Wirtschaftsministerkonferenz der Länder
- AG, GmbHs, Gesellschafter: bspw. Kultur Projekte Berlin GmbH, Deutsche Post AG, Bayer AG
- Beschäftigte
- Wissenschaft, Hochschulen
- Kommunale Verbände bzw. Spitzenvereinigungen

Darüber hinaus finden sich in der Übersicht zahlreiche weitere Institutionen und Rechtspersonen, insbesondere auch Interessenvertretungen bzw. ausländische Organisationen und Personen, die als Dritte mit der Besetzung von Gremiensitzen betraut sind. Da bei der Gremienabfrage die Angaben zu diesem Teil teils nicht vollständig übermittelt wurden, wird im Folgenden bei der Auswertung der Daten von Mindestwerten gesprochen.

Eine Auswertung zur Anzahl der Gremien in die eine bzw. mehrere der sechs Gruppen als Dritte Mitglieder bestimmen konnten, ergibt die folgende Verteilung:

Verteilung der Anzahl an Gremien, in die Dritte Mitglieder in ein Gremium bestimmen können (nach gruppierten Institutionen / Rechtspersonen)



Kienbaum-Gremienabfrage 2020

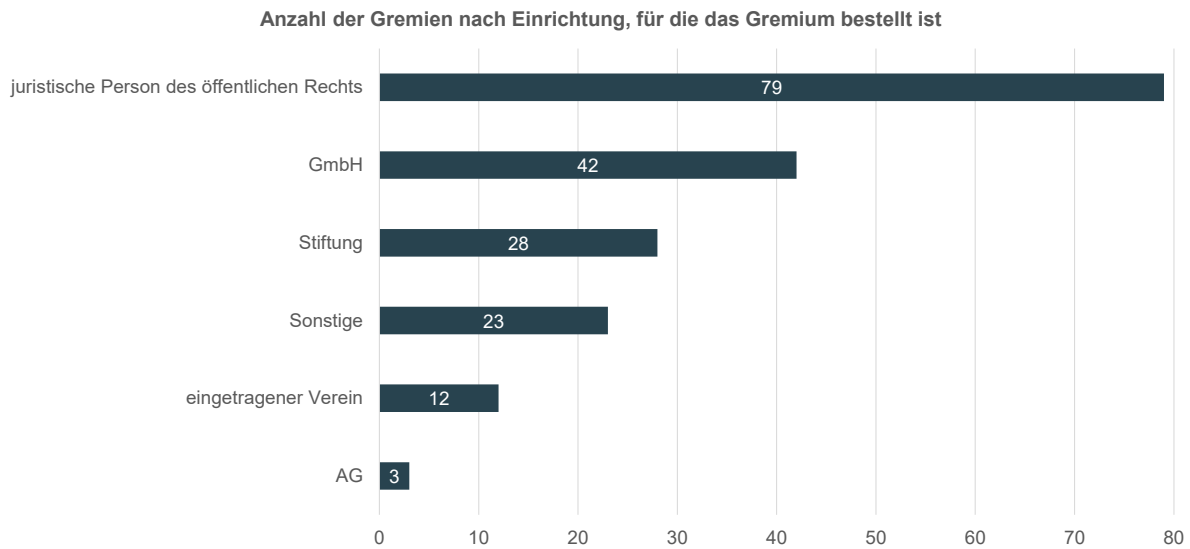
Abbildung 119: Verteilung der Anzahl an Gremien, in die Dritte Mitglieder in ein Gremium bestimmen können

Der Auswertung zu Folge verantworteten häufig einzelne Bundesländer bzw. die Bundesländer in ihrer Gesamtheit die Besetzung von Sitzen in Gremien (mindestens 39 Gremien). Teilweise ist die Besetzung dabei an ein Amt, bspw. das des Wirtschaftsministers (oder eines Vertreters) gebunden. Darüber hinaus fanden sich auch verschiedene Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertreter, Gesellschafter, Vertreterinnen und Vertreter einer AG oder GmbH bzw. Personen die von diesen in ein Gremium bestimmt waren in mindestens 18 bzw. 17 Gremien wieder.

Die Gremien in die der Bund bzw. weitere Stellen Mitglieder bestimmen können, sind, wie aus Abbildung 113 hervorgeht, mit besonderen Aufgaben betraut bzw. tragen eine besondere Verantwortung. Diese Gremienkategorien sind eng geknüpft an die unterschiedlichen Einrichtungen, der die Gremien je zugeordnet sind. Abbildung 120 bietet einen Überblick über die Verteilung der Anzahl der Gremien nach verschiedenen Einrichtungsformen. Daraus geht hervor, dass die Gremien besonders häufig einer juristischen Person des öffentlichen Rechts⁵⁵⁶ (79 Gremien) bzw. einer GmbH (42 Gremien) zuzuordnen waren. Wesentlich seltener bestimmte der Bund Mitglieder in Gremien eines eingetragenen Vereins (12 Gremien) oder einer AG (3 Gremien).

Eine Kreuzauswertung der Daten aus der Abbildung 119 und Abbildung 120 ergibt zudem, dass Beschäftigte und Vertreterinnen und Vertreter einer AG, GmbH bzw. Gesellschafter naturgemäß fast ausschließlich in Aufsichtsgremien Gremienmitglieder bestimmten bzw. stellten während in Stiftungsräten und Kuratorien Gremiensitze häufig durch eine vom Land bestimmte Person besetzt waren.

⁵⁵⁶ juristische Person des öffentlichen Rechts (Bundesanstalt/Bundesinstitut/nachgeordnete Bundesbehörde/oberste Bundesbehörde/Bundesregierung/ Stiftungen des öffentlichen Rechts)



Kienbaum-Gremienabfrage 2020

Abbildung 120: Anzahl der Gremien nach Einrichtung, für die das Gremium bestellt ist

6.2.2.3. Gremienbesetzung in Aufsichtsräten von Unternehmen in der Anteilseignerschaft des Bundes

Der Wirkungskreis des novellierten BGremBG umfasst grundsätzlich Gremien, die Teil der klassischen Bundesverwaltung sind, sowie Aufsichts- und Verwaltungsräte bzw. vergleichbare Aufsicht führende Organe von Unternehmen, in die der Bund aufgrund seiner Anteilseignerschaft Mitglieder entsenden oder Mitglieder für diese Gremien wählen kann.

Die gesetzliche Vorgabe zur Einhaltung einer paritätischen Gremienbesetzung kommt dann zur Anwendung, wenn der Bund in den betreffenden Gremien wenigsten drei Sitze bestimmen darf. Diese Anzahl der durch den Bund zu bestimmenden Sitze kann sich aufgrund der Anteilseignerschaft an den betreffenden Unternehmen jährlich ändern. Beispiele für Aufsichtsräte, die von den Regelungen des novellierten BGremBG zum Stichtag 31. Dezember 2018 betroffen waren, waren der Aufsichtsrat der Deutschen Bahn AG, der Aufsichtsrat der Bundesdruckerei GmbH, der Aufsichtsrat der Flughafen Köln/Bonn GmbH, der Aufsichtsrat der Wismut GmbH sowie der Aufsichtsrat der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Mangels einer gesamthaften statistischen Datenbasis aller Aufsichtsgremien, in die der Bund aufgrund seiner Anteilseignerschaft Mitglieder bestimmen kann⁵⁵⁷, wurden entsprechende Daten im Rahmen einer Gremienabfrage mit dem Stichtag 31. Dezember 2018 bei den zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen erhoben. Auf den übermittelten Daten der beteiligten Institutionen des Bundes beruhen die nachfolgenden Analysen.

Insgesamt wiesen die beteiligten Institutionen des Bundes 44 Aufsicht führende Organe aus, die in Einrichtungen bestellt waren, die einer GmbH bzw. einer AG zuzuordnen waren. Für beinahe alle der 44 gemeldeten Gremien wurde die Anzahl der durch den Bund wie auch durch Dritte zu bestimmenden Sitze gemeldet. Die Gesamtanzahl der Sitze, die durch den Bund in diese Gremien zu bestimmen waren, lag zum Stichtag⁵⁵⁸ bei 214 Sitzen. Demgegenüber betrug die Anzahl der Sitze, die durch Dritte in die Aufsichtsräte bestimmt waren 242 Sitze. Demnach hielten sich sowohl die Anteile

⁵⁵⁷ und die in den Geltungsbereich des BGremBG fallen

⁵⁵⁸ 31.12.2018

der durch den Bund bzw. durch Dritte zu bestimmenden Mitglieder gesamthaft betrachtet in etwa die Waage.

Aus der nachfolgenden Abbildung 121 gehen die entsprechenden Frauenanteile in den Aufsicht führenden Organen von Unternehmen, je nach Stelle die die Besetzung verantwortete, hervor.

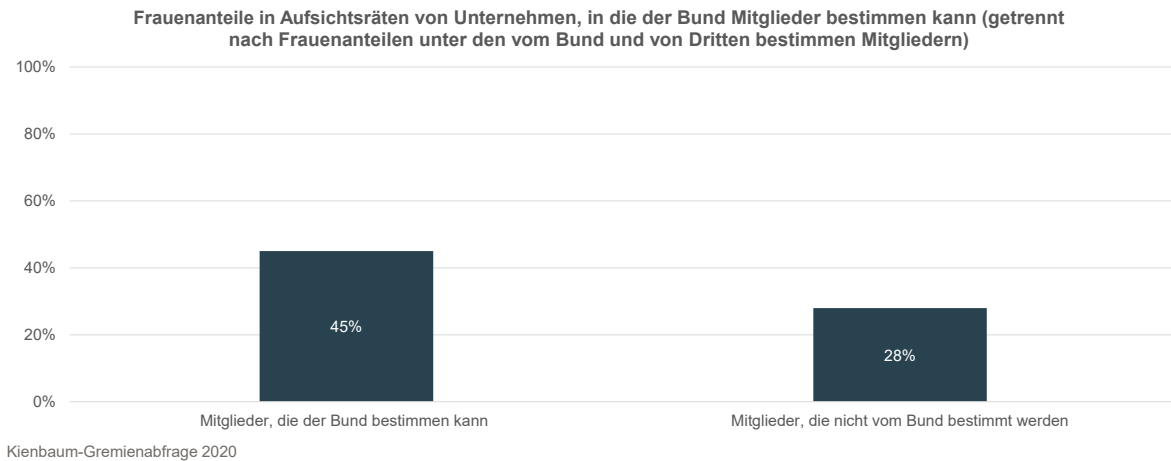


Abbildung 121: Frauenanteile in Aufsicht führenden Organen von Unternehmen in der Anteilseignerschaft des Bundes

In 27 der 44 Aufsichtsräte von Unternehmen waren die Vorgaben des Gesetzes bei der Besetzung durch den Bund erfüllt – d.h. es war eine paritätische Besetzung erreicht bzw. das Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern betrug nur einen Sitz. Sofern den Vorgaben nicht entsprochen werden konnte, überwog mehrheitlich der Anteil der Männer unter den Gremienmitgliedern, die durch den Bund bestimmt waren. Während in 11 Gremien Männer mit einer Differenz von mindestens 2 Sitzen überrepräsentiert waren, war nur in 6 Gremien eine entsprechende Überrepräsentation von Frauen gegeben.

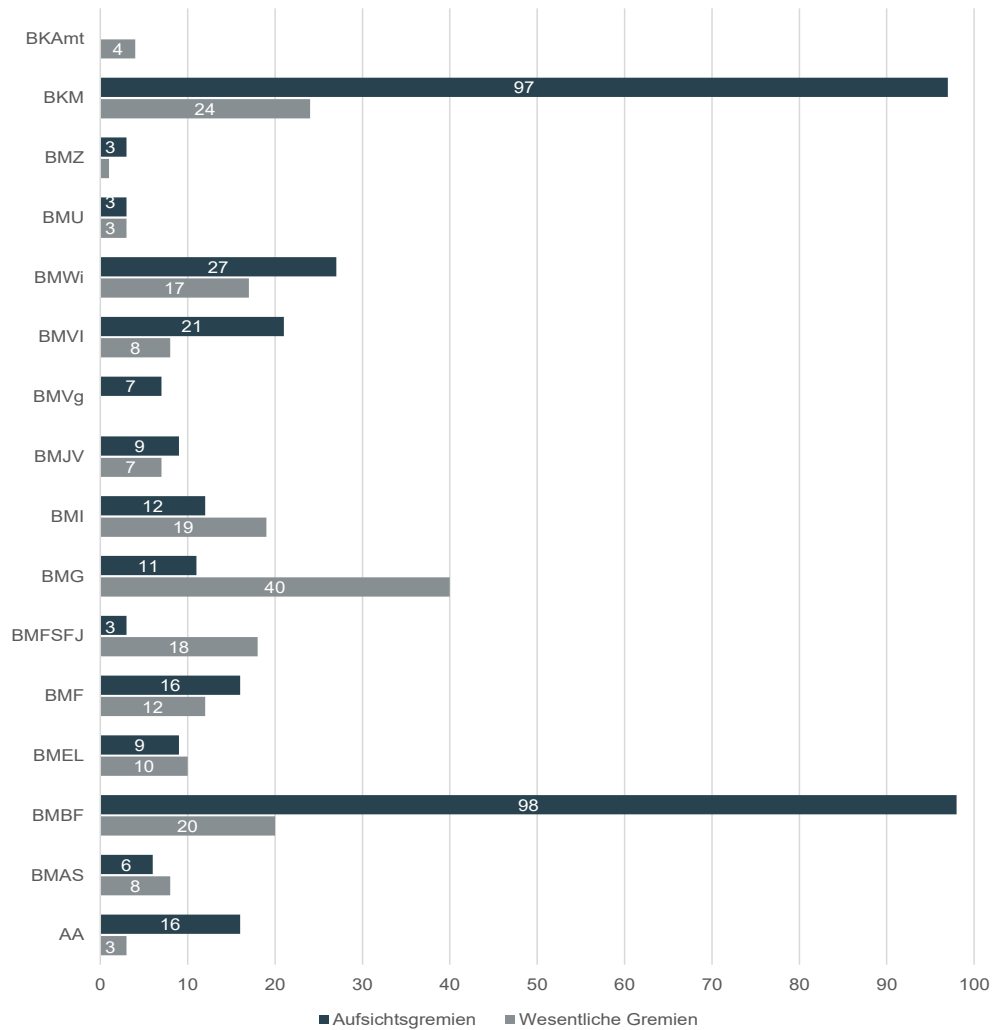
Bei der Besetzung durch den Bund war, mit einem Frauenanteil von 45 Prozent, über alle Gremien hinweg betrachtet, beinahe ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern erreicht. Anders verhielt es sich bei der Besetzung der Aufsicht führenden Organe durch Dritte. Der direkte Vergleich der Frauenanteile aus der Abbildung 121 offenbart, dass in Letzteren der Frauenanteil deutlich hinter dem Frauenanteil bei den Besetzungen durch den Bund zurückblieb. Umso wichtiger erscheint es, dass der Bund bei der Besetzung dieser Gremien seine Vorbildfunktion beibehält bzw. weiterhin auf eine paritätische Besetzung der eigens zu bestimmenden Sitze hinwirkt.

6.2.3. Zielerreichung und Wirkung

6.2.3.1. Aufsichts- und wesentliche Gremien

Wie in Kapitel 4.2.2 herausgestellt, trifft das novellierte BGremBG jeweils unterschiedliche Regelungen für Aufsichts- und wesentliche Gremien. Von den insgesamt 532 Bundesgremien werden 194 als wesentlich definiert – entsprechend handelt es sich bei 338 um Aufsichtsgremien. Nach den Vorgaben des Gesetzes liegt die Definition der Art des Gremiums weitestgehend im Ermessen der Institutionen des Bundes. Gem. § 5 BGremBG zeichnen sich wesentliche Gremien bspw. dadurch aus, dass sie besondere tatsächliche, wissenschaftliche oder zukunftsrelevante Bedeutung haben.

Aufsichtsgremien und wesentliche Gremien nach Ressorts 2018

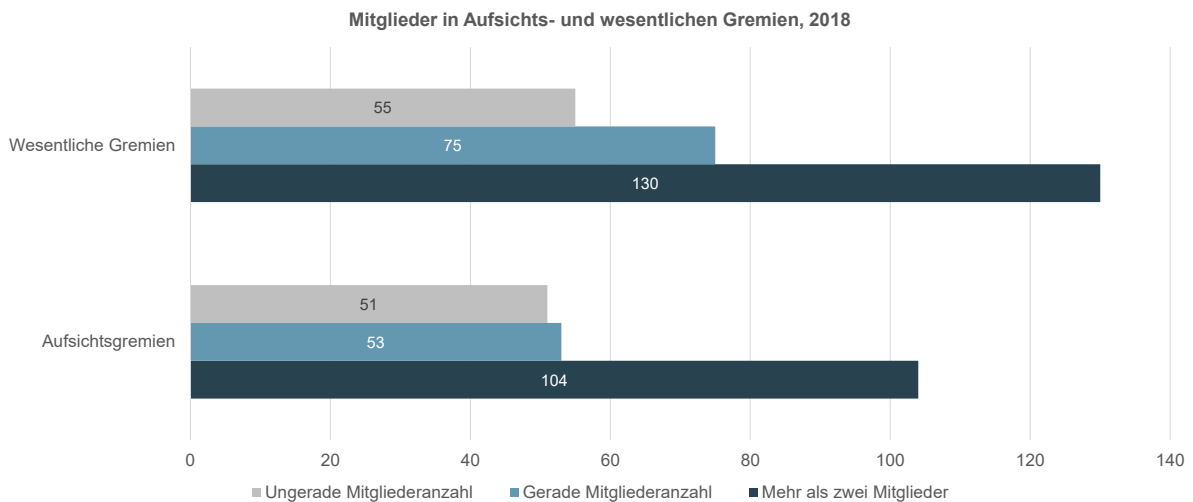


Gremienstatistik des Bundes 2018

Abbildung 122: Anzahl Aufsichts- und wesentlichen Gremien in den Institutionen des Bundes

6.2.3.2. Erfüllung der gesetzlichen Pflichten

Abbildung 123 bietet einen Überblick darüber, wie viele der Gremien, für die der Bund Mitglieder bestimmt, unter die verpflichtenden Vorgaben zur Einhaltung der paritätischen Besetzung gem. § 4 BGremBG fallen. Da für gut 100 Aufsichtsgremien jeweils mehr als zwei Mitglieder durch den Bund bestimmt werden, mussten die Positionen in diesen Gremien gemäß den Vorgaben des BGremBG ab dem 1. Januar 2018 zu gleichen Anteilen von Frauen und Männern besetzt werden. Bestehende Mandate können bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden. Für circa die Hälfte der Gremien verantwortet der Bund die Besetzung einer ungeraden Anzahl an Mitgliedern (vgl. ebenfalls Abbildung 123), so dass hier im Sinne der Vorgaben für 2018 das Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern zumindest einen Gremiensitz betragen darf.

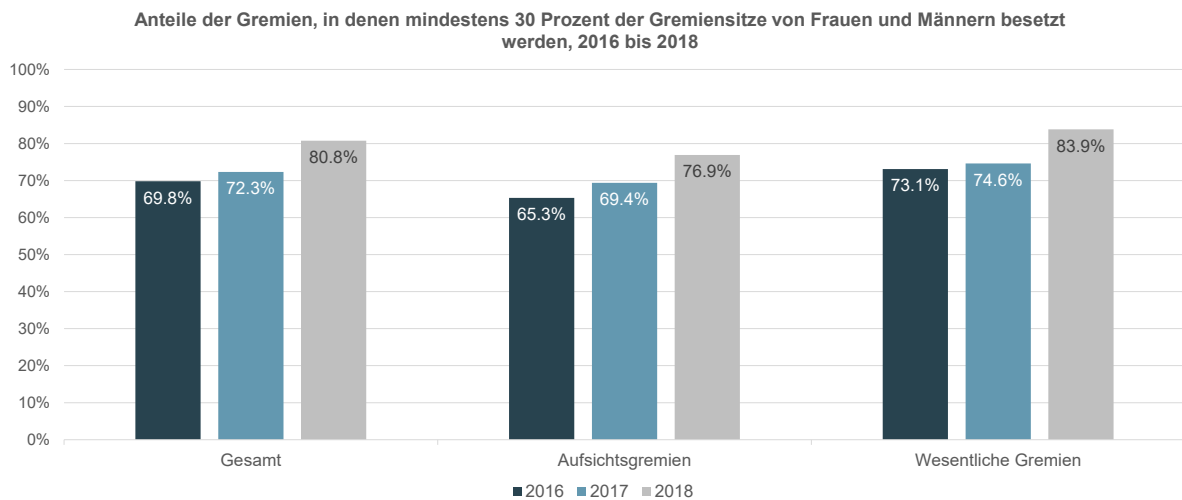


Gremienstatistik des Bundes 2018

Abbildung 123: Anzahl der Gremien nach Anzahl der zu bestimmenden Mitglieder

Obgleich die Mindestanteile bei der Besetzung der wesentlichen Gremien nicht verpflichtend sind, müssen die Bundesinstitutionen auch in diesen 130 Gremien mit mindestens 3 Bundessitzen auf eine Erfüllung der gesetzlichen Quoten hinwirken. Um dieses Ziel zu erreichen, können sich die besetzenden Stellen nach Maßgabe des § 5 BGremBG an den Vorgaben für Aufsichtsgremien orientieren. Im Folgenden soll daher sowohl bei den Aufsichtsgremien als auch den wesentlichen Gremien darauf Bezug genommen werden, inwieweit die verpflichtenden Vorgaben einer paritätischen Besetzung erfüllt sind bzw. auf eine paritätische Besetzung erfolgreich hingewirkt werden konnte.

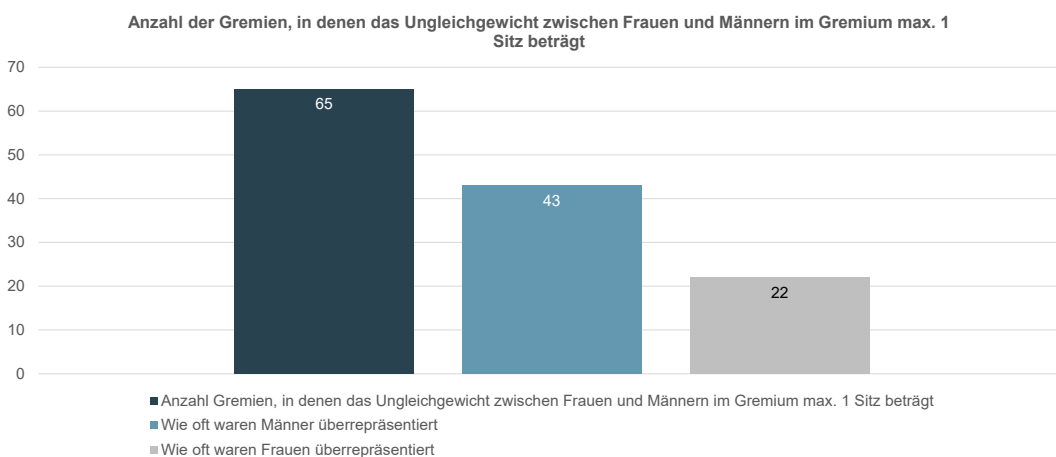
Aus Abbildung 124 geht hervor, dass im Jahr 2016 in 70 Prozent aller Gremien die Vorgabe einer Mindestbesetzung von 30 Prozent weiblichen bzw. 30 Prozent männlichen Mitgliedern, die durch den Bund bestimmt werden, eingehalten werden konnte, während diese im Jahr 2017 in etwas mehr als 72 Prozent erfüllt wurde. Die positive Entwicklung bei der Erreichung der Mindestanteile setzte sich auch im Folgejahr fort: zum Stichtag des 31. Dezember 2018 waren in knapp 80 Prozent aller Gremien mindestens 30 Prozent Frauen bzw. Männer vertreten. Auffallend ist, dass zu jedem der drei Stichtage bei den vom Bund bestimmten Mitgliedern in wesentlichen Gremien die Mindestanteile häufiger erreicht wurden als bei den Mitgliedern in Aufsichtsgremien.



Gremienstatistik des Bundes 2016, 2017, 2018

Abbildung 124: Anteile der Gremien, in denen der Mindestteil nicht erreicht wurde, Gremienstatistik 2016 bis 2018

In Zusammenhang mit der Auswertung von Daten zur Geschlechterzusammensetzung bei den Gremiensitzen, bietet es sich an, einen genauen Blick auf die Gremien zu werfen, in die der Bund eine ungerade Anzahl an Mitgliedern bestimmen kann. Die Untersuchung der Mindestanteile (vgl. Abbildung 124) lässt zunächst nicht erkennen, ob bei der Differenz von einem Sitz die Überrepräsentanz eines Geschlechts zugunsten von weiblichen oder männlichen Mitgliedern besteht. Die Relevanz einer solchen Untersuchung zeigt sich jedoch in Abbildung 125 – demnach hat der Bund in 65 Gremien Mitglieder bestimmt, bei denen die Differenz zwischen Frauen und Männern bei einem Sitz liegt. Unter diesen Gremien sind männliche vom Bund zu bestimmende Mitglieder in circa doppelt so vielen Gremien mit einem Sitz überrepräsentiert wie Frauen.



Gremienstatistik des Bundes 2018

Abbildung 125: Anzahl der Gremien, in denen die Differenz zwischen Männern und Frauen bei einem Sitz liegt

Die Zielvorgaben des BGremBG gelten nur für Gremien, für die der Bund drei oder mehr Mitglieder bestimmen kann. Die Institutionen des Bundes verantworten allerdings in knapp 300 Gremien die Besetzung von einem bis zwei Gremiensitzen. Damit greifen hier die verpflichtenden Quoten bei der Bestimmung von knapp 400 Gremienmitgliedern nicht bzw. nicht verbindlich.

Aus Abbildung 126 geht hervor, dass sich die Frauenanteile bei den zu bestimmenden Gremiensitzen jedoch nur marginal, je nach Anzahl der durch den Bund zu benennenden Kandidatinnen und Kandidaten, unterscheiden. Kann der Bund weniger als drei Mitglieder für ein Gremium bestimmen, so sind durchschnittlich 40 Prozent dieser Mitglieder Frauen, bei mehr zu bestimmenden Mitgliedern liegt dieser Anteil bei durchschnittlich 44 Prozent.

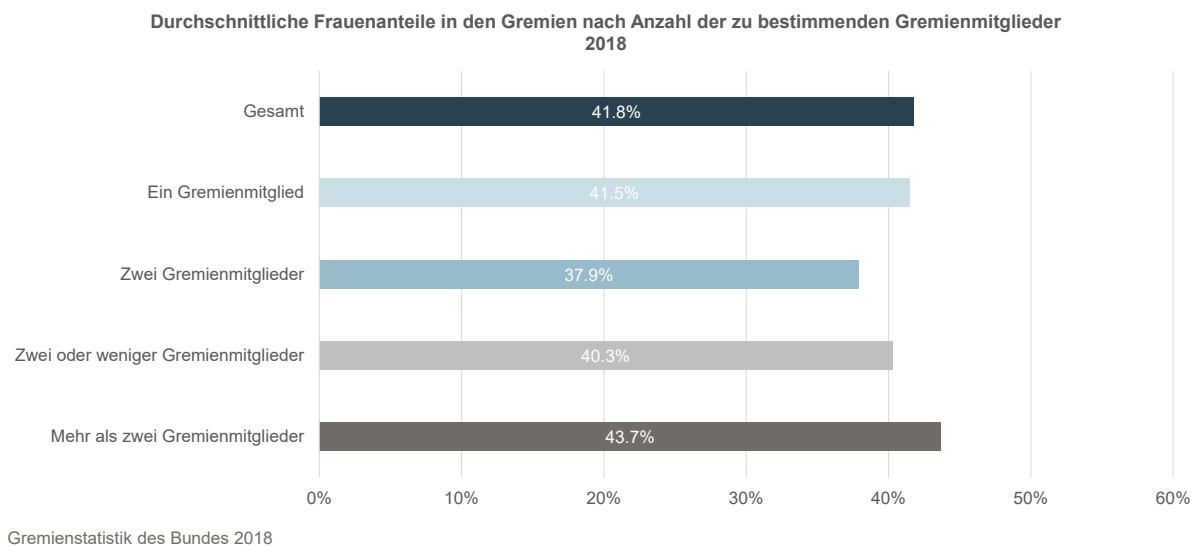


Abbildung 126: Durchschnittliche Frauenanteile nach Anzahl der durch den Bund zu bestimmenden Gremiensitze

Zwischen den Institutionen des Bundes zeichnen sich größere Unterschiede in Hinblick auf die geschlechterspezifische Zusammensetzung der Gremiensitze und damit auf die Erreichung der Mindestanteile von Frauen und Männern in den Gremien ab. Die folgende Tabelle stellt die absoluten Werte zur Anzahl der Gremien sowie der Gremienmitglieder je Bundesinstitution vergleichend gegenüber und zeichnet im Jahresverlauf von 2016 bis 2018 die Entwicklung der erreichten Mindestanteile in den Gremien nach.

Institution	Anzahl Gremien 2018 ⁵⁵⁹	Anzahl Mitglieder 2018	Mindestanteile erreicht (2016) ⁵⁶⁰	Mindestanteile erreicht (2017)	Mindestanteile erreicht (2018)
AA	10	62	53,8%	63,6%	80,0%
BMAS	9	78	75,0%	88,9%	88,9%
BMBF	25	130	59,3%	60,0%	76,0%
BMEL	12	155	50,0%	50,0%	50,0%
BMF	16	84	68,8%	76,5%	75,0%
BMFSFJ	18	388	75,0%	75,0%	94,4%
BMG	20	272	84,2%	89,5%	90,0%
BMI	26	281	85,7%	64,7%	61,5%
BMJV	9	58	100,0%	100,0%	100,0%
BMVg	6	31	100,0%	100,0%	100,0%
BMVI	10	73	63,6%	80,0%	90,0%
BMWi	28	315	60,7%	67,9%	85,7%
BMU	5	47	83,3%	83,3%	100,0%
BMZ	4	25	75,0%	33,3%	100,0%
BKM	32	136	66,7%	70,0%	78,1%
BKAmt	4	49	66,7%	66,7%	75,0%
Gesamt	234	2.184	69,8%	72,3%	80,8%

Abbildung 127: Anteile der Gremien, in denen Mindestanteile erreicht wurden, nach Institutionen des Bundes

Über alle drei betrachteten Zeitpunkte hinweg variiert der Anteil der erreichten Mindestanteile in den Gremien, für die die Institutionen Mitglieder bestimmen können, zwischen 50 Prozent (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, BMEL im Jahr 2016 bis 2018) und 100 Prozent im Falle der Bundesministerien der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), der Verteidigung (BMVg), für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und des BMU, jeweils im Jahr 2018). Insgesamt können fast alle Institutionen des Bundes im Zeitraum von 2016 bis 2018 eine positive Entwicklung hin zu einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in den Gremien verzeichnen.

Alle Institutionen des Bundes veröffentlichen auf ihrer Internetseite eine Übersicht (in etwa analog zur Abbildung 127) zu den Gremien in ihrem Zuständigkeitsbereich sowie zu den jeweils vom Bund zu bestimmenden Mitgliedern. Auf der Internetseite des BMVg wird zwar darauf verwiesen, dass der Verpflichtung zum Erreichen der Mindestanteile nachgekommen wird. Ebenso werden die Gremien

⁵⁵⁹ Die Werte in der Tabelle beziehen sich auf Gremien mit mindestens drei Bundesmitgliedern.

⁵⁶⁰ Mindestanteile gelten als erreicht bei einer Repräsentation von mindestens 30 Prozent Frauen bzw. Männern im Gremium.

genannt, für die das Ressort zuständig ist. Allerdings gibt es keine Angaben zur Anzahl der jeweils zu bestimmenden Mitglieder, obgleich das gem. der Veröffentlichungspflichten des BGremBG vorge-
sehen ist (§ 6 Absatz 1 Satz 1).

6.2.3.3. Zeitliche Entwicklung des Frauenanteils

Um beurteilen zu können, inwieweit die Novellierung des BGremBG mit der vergleichsweise posi-
tiven Entwicklung hin zu einer größeren Repräsentanz von Frauen in Gremien im Einflussbereich des
Bundes einhergeht, bietet es sich an, die Veränderung der Frauenanteile im Längsschnitt zu be-
trachten. Eine solche Längsschnittanalyse ist für den Zeitraum von 1997 bis 2018 in Abbildung 128
dargestellt. Grundsätzlich ist dabei eine stetige Steigerung der Frauenanteile unter den durch den
Bund bestimmten Gremienmitgliedern seit 1997 zu konstatieren, die im Mittel jährlich knapp 1,6 Pro-
zent beträgt. Aktuell liegt der Anteil der Frauen an allen Gremienmitgliedern, die durch den Bund be-
stimmt werden, bei 45 Prozent.

An der Entwicklungskurve lässt sich erkennen, dass die Novellierung des BGremBG mit einer deutli-
chen Erhöhung des Frauenanteils in den Gremien einherging. Waren im Jahr 2013 noch circa 25
Prozent aller Bundesmitglieder in Gremien Frauen, konnte dieser Anteil im Jahr 2016, also im ersten
Jahr nach Inkrafttreten der novellierten Fassung des BGremBG, auf einen Wert von circa 42 Prozent
erhöht werden. Dies stellt eine Steigerung von 17 Prozentpunkten dar. Da zwischen beiden Mess-
zeitpunkten drei Jahre liegen, kann zwar nicht mit Gewissheit gefolgert werden, dass ein Großteil
dieser Steigerung tatsächlich im Jahr 2016 erfolgte. Eine von der Novellierung gänzlich unabhängige
Erhöhung ist allerdings unwahrscheinlich, da die vorherige Entwicklung seit 1997 eher auf ein weit-
gehend moderates Wachstum hindeutet.⁵⁶¹



Abbildung 128: Zeitliche Entwicklung des Frauenanteils unter den vom Bund bestimmten Gremienmitgliedern von 1997 bis 2018

⁵⁶¹ Bei der Auswertung dieser Daten ist auf die je unterschiedlichen Statistiken zu verweisen, die der Erstellung der Abbil-
dung dienen. Die Daten für die Zeiträume vor 2016 sind vergangenen Berichten zur Gremienbesetzung des Bundes ent-
nommen und fußen teils auf anderen Datenlagen, bzw. Definitionsmerkmalen von Gremien.

Anhand der vorliegenden Daten zur den Frauenanteilen in Gremien im Zeitvergleich von 1997 bis 2018 wird klar, dass das BGremBG in der alten Fassung bis zum Zeitpunkt der Novellierung nicht maßgeblich dazu beitragen konnte, die Repräsentanz von Frauen in diesen Gremien, über ein Viertel hinaus zu steigern. Ganz in diesem Sinne stellten die Autorinnen und Autoren des Datenreports zur Umsetzung des BGremBG im Jahr 2014 fest: „Von dem Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien bleibt die Praxis der Gremienbesetzung im Einflussbereich des Bundes [...] noch weit entfernt.“⁵⁶² Ein Frauenanteil von 45 Prozent unter den Gremienmitgliedern des Bundes im Jahr 2018 hebt sich von dieser Aussage deutlich ab, wenngleich auch weiterhin Entwicklungspotenzial in Bezug auf eine paritätische Besetzung der Gremien festzustellen ist.

Aus der folgenden Tabelle geht hervor, dass der Anteil der Frauen, die in Gremien gewählt, berufen oder entsendet werden, zwischen den Institutionen des Bundes variiert.

Institution	Anzahl Gremien 2018 ⁵⁶³	Anzahl Mitglieder 2018	Frauenanteil (2016)	Frauenanteil (2017)	Frauenanteil (2018)
AA	19	78	31,3%	32,1%	37,2%
BMAS	14	83	35,8%	43,4%	44,6%
BMBF	118	252	40,0%	36,9%	36,9%
BMEL	19	167	32,4%	32,6%	34,7%
BMF	28	105	32,3%	34,9%	37,1%
BMFSFJ	21	394	64,0%	60,7%	61,9%
BMG	51	309	45,3%	46,7%	47,6%
BMI	31	286	38,0%	33,7%	39,2%
BMJV	16	65	44,4%	48,3%	49,2%
BMVg	7	33	38,2%	38,2%	42,4%
BMVI	29	102	34,7%	38,3%	44,1%
BMWi	44	339	30,1%	32,2%	39,8%
BMU	6	48	48,9%	48,9%	54,2%
BMZ	4	25	35,2%	28,6%	48,0%
BKM	121	250	46,8%	46,3%	48,8%
BKAmt	4	49	64,1%	34,2%	38,8%
Gesamt	532	2.585	41,5%	42%	45%

Abbildung 129: Absolute Anzahl der Gremien, Gremienmitglieder und Frauenanteile unter Gremienmitgliedern nach Institutionen des Bundes

⁵⁶² Kienbaum Management Consultants (2013): Datenreport zur Umsetzung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes, S. 1.

⁵⁶³ Die Werte in der Tabelle beziehen sich auf alle Gremien, in die der Bund Mitglieder bestimmen kann.

Während das BMFSFJ und das BMU für die in ihrer Zuständigkeit liegenden Gremiensitze insgesamt mehr Frauen als Männer bestimmen, sind unter den Gremienmitgliedern der anderen Institutionen stets die Männer überrepräsentiert. In fünf Institutionen des Bundes liegt der Frauenanteil unter 40 Prozent und somit deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt von 45 Prozent.

Die Annahme, dass die Erhöhung der Frauenanteile in den Gremien in den vergangenen Jahren durch die Novellierung des BGremBG bewirkt wurde, wird von den Aussagen der Gremienstellen im Rahmen der Online-Befragung bestätigt. Aus Abbildung 130 geht hervor, dass die zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen in den Institutionen des Bundes eine im Sinne der Gleichstellungsförderung positive Wirkung der Novellierung feststellten. Fast alle Befragten stimmten der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass die Novellierung zu einer höheren Repräsentanz von Frauen in Gremien beiträgt. Weiterhin wird von den Befragten mehrheitlich angegeben, dass der Einfluss des novellierten BGremBG auch über die Gremienbesetzung hinaus in die Institution ausstrahlt. Demnach trägt das Gesetz zu einem höheren Maß an Gleichstellung von Frauen und Männern in der jeweiligen Institution bei.

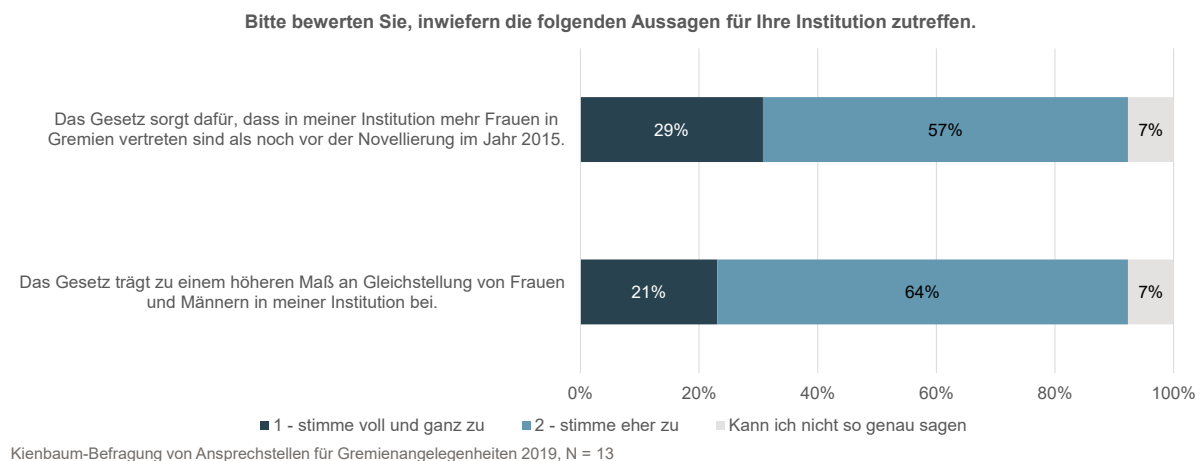


Abbildung 130: Einschätzung zur Wirkung des novellierten BGremBG

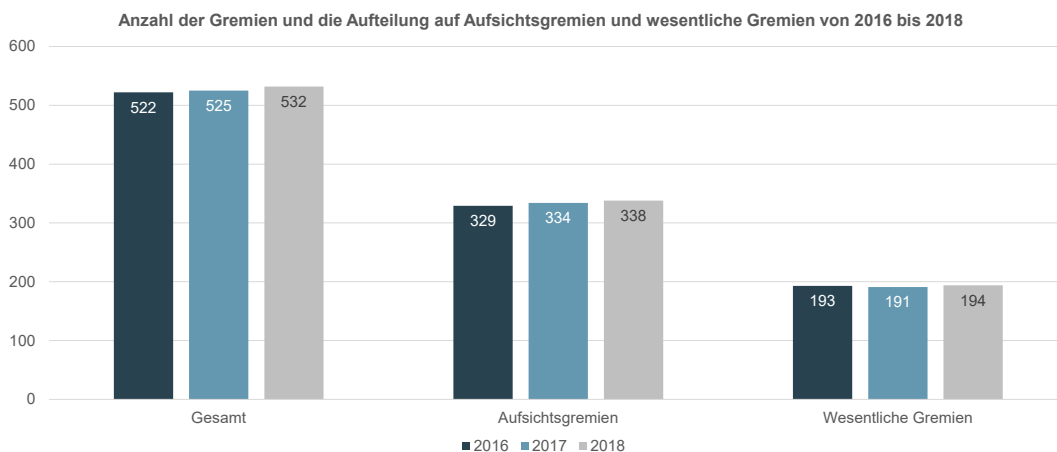
6.2.3.4. Besetzungspraxis in Aufsichts- und wesentlichen Gremien

Mit der Novellierung des BGremBG kommt der Definition und der Bestimmung von „wesentlichen Gremien“ eine besondere Bedeutung zu, da die Verpflichtung zur paritätischen Besetzung von Gremien vorher auf Aufsichtsgremien beschränkt war. Inwiefern das Vorhandensein zweier unterschiedlicher Regelungsrahmen für Gremien des Bundes einen Einfluss darauf hat, wie häufig Bundesinstitutionen ein Gremium als wesentlich bzw. als Aufsichtsgremien definieren, wird nachfolgend untersucht. Konkret stellt sich die Frage, wie sich die Anzahl an wesentlichen Gremien in den Jahren nach der Novellierung – insbesondere zum Jahreswechsel 2017 zu 2018 – verändert hat. Wenn sich eine starke Entwicklung hin zu einer häufigeren Bestimmung von Gremien als wesentlich abzeichnet, könnte das ein Hinweis dafür sein, dass mit der Bestimmung von Gremien als wesentlich der Versuch einhergeht, sich von der verpflichtenden Quotierung bei der Besetzung zu lösen.

Ein Gremium gilt als wesentlich, wenn es „besondere tatsächliche, wissenschaftliche oder zukunftsrelevante Bedeutung hat“ (§ 5 Abs. 1). Wann genau diese Voraussetzungen erfüllt sind, müssen die

Institutionen des Bundes selbst festlegen, so dass diesen hierbei ein erheblicher Ermessensspielraum zukommt. Aus den Aussagen der Gremienstellen im Rahmen der Online-Befragung sowie der Fallstudieninterviews erschließt sich, dass es bislang in knapp der Hälfte der Bundesinstitutionen an einem strukturierten Vorgehen fehlt, bei dem die Definition eines Gremiums als wesentlich einem allgemein gültigen Standard folgt. Vielmehr liegt die Entscheidung darüber in der Praxis im Ermessen der Fachreferate bzw. Fachabteilungen. Die Ansprechstellen für Gremienbesetzungen sowie die Gleichstellungsbeauftragte werden beratend in die Entscheidung einbezogen. Die Dienststellenleitung bzw. das Personalreferat werden hingegen nur in etwa der Hälfte der Institutionen des Bundes in den Prozess zur Bestimmung von wesentlichen Gremien eingebunden. Eine befragte Behörde gab an, dass im Endergebnis „im Zweifel [...] die Entscheidung zu Gunsten einer Definition als wesentlich“ fällt.⁵⁶⁴

Abbildung 131 verdeutlicht, dass eine Steigerung der Anzahl der wesentlichen Gremien im betrachteten Zeitverlauf nicht erfolgt ist. Vielmehr ist das Verhältnis der Anzahl der wesentlichen und Aufsichtsgremien zu einander in den Jahren nach der Novellierung weitestgehend konstant geblieben, so dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Institutionen des Bundes ihre Bestimmungspraxis als Reaktion auf die sukzessive Erhöhung der Mindestanteile verändert haben.⁵⁶⁵ Die gem. § 4 BGremBG vorgesehene sukzessive Steigerung der verpflichtenden Frauen- bzw. Männeranteile in den Gremien von 30 Prozent ab 2016 hin zu einer paritätischen Besetzung von Aufsichtsgremien ab 2018 hatte keine Steigerung des Anteils an wesentlichen Gremien zur Folge.



Gremienstatistik des Bundes 2016, 2017, 2018

Abbildung 131: Absolute Anzahl der Aufsichts- und wesentlichen Gremien in den Jahren von 2016 bis 2018

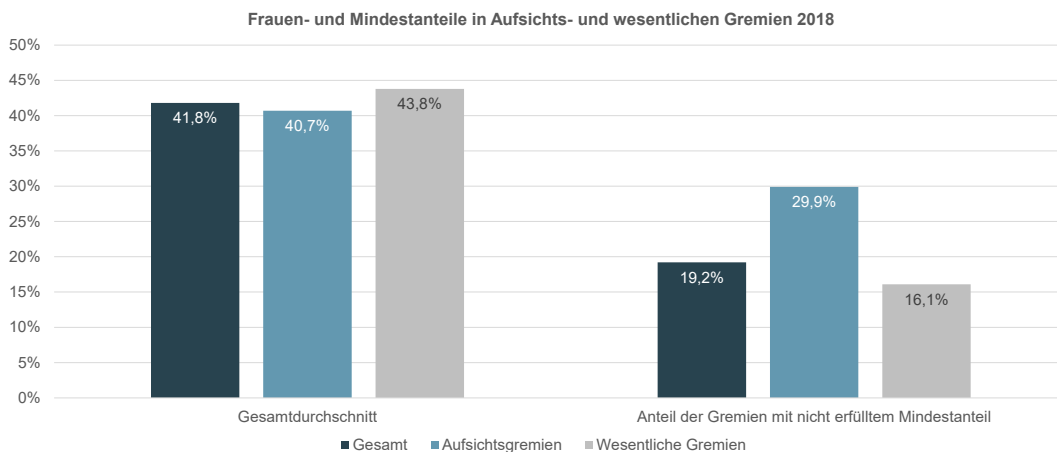
Die Existenz der zwei unterschiedlichen Regelungsbereiche scheint nicht unmittelbar in Zusammenhang zu stehen mit der Repräsentanz von Frauen in den Gremien. Das geht aus Abbildung 132 hervor: Durchschnittlich sind etwa 42 Prozent der vom Bund zu bestimmenden Mitglieder eines Gremiums weiblich. Unterscheidet man zwischen den beiden Gremienarten, so ergeben sich hinsichtlich dieses Anteils kaum Unterschiede. Unter Mitgliedern von Aufsichtsgremien liegt der Frauenanteil bei knapp 41 Prozent, bei den wesentlichen Gremien bei circa 44 Prozent.

⁵⁶⁴ Institution des Bundes, Online-Befragung der Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019/2020.

⁵⁶⁵ In diesem Sinne wäre sicherlich auch ein Blick auf die Verteilung von Aufsichts- und wesentlichen Gremien vor 2016 aufschlussreich. Da diese Differenzierung aber erst durch die Novellierung an Bedeutung gewonnen hat, liegen solche Daten nicht vor.

Abbildung 132 gibt darüber hinaus je Gremienart Aufschluss darüber, wie häufig die Mindestanteile (30 Prozent) bei der Gremienbesetzung erfüllt werden. Demnach zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Gremienarten: Bei der Zusammensetzung der Mitglieder von wesentlichen Gremien wird häufiger den Mindestanteilen entsprochen (circa 84 Prozent der Gremien) als bei der Zusammensetzung der Mitglieder von Aufsichtsgremien (circa 70 Prozent der Gremien). Dieser Unterschied lässt erkennen, dass die Zielerreichung bei der Bestimmung von Mitgliedern in wesentlichen Gremien im Durchschnitt etwas besser ist.

Im Bundesministerium für Gesundheit (BMG), das die Besetzung von jeweils mindestens 3 Sitzen in 20 Gremien verantwortet, zielt eine Hausanordnung darauf ab, dass sich bei der Gremienbesetzung keine unterschiedlichen Verfahrensweisen nach Art der Gremien etablieren. Demnach soll sowohl bei der Besetzung der wesentlichen als auch der Aufsichtsgremien ausdrücklich auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis hingewirkt werden. Diese Selbstverpflichtung wird weitestgehend von allen mit der Gremienbesetzung befassten Akteurinnen und Akteuren, insbesondere den Fachreferenten und der Personalverwaltung, mitgetragen.⁵⁶⁶



Gremienstatistik des Bundes 2018

Abbildung 132: Frauenanteil und nicht erfüllte Mindestanteile (30 Prozent) in Aufsichts- und wesentlichen Gremien 2018

6.2.4. Ausgestaltung des Besetzungsprozesses

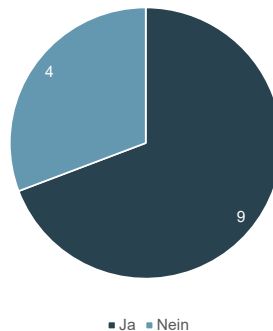
Die Besetzung der Gremien ist ein Produkt des ministerialen Verwaltungshandelns, das je nach Organisationskultur und –struktur unterschiedlich ist. Aus den Besetzungsprozessen in den Institutionen des Bundes lässt sich daher auch ableiten, vor welchem Hintergrund Entscheidungen über die Auswahl einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten für einen Gremiensitz fallen bzw. aus welchen Gründen sich je nach Behörde Unterschiede bei der Erreichung der Mindestanteile ergeben.

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Besetzungsprozesses für die Zielerreichung des Gesetzes, wurden sowohl im Rahmen der Online-Befragungen der zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen sowie im Rahmen der Fallstudieninterviews die mit der Gremienbesetzung betrauten Akteurinnen und Akteure gebeten, ihre Verfahrensweise zu skizzieren. Neun der befragten Institutionen

⁵⁶⁶ BMG, Fallstudieninterview 2019/2020.

des Bundes gaben im Rahmen der Online-Befragung an, dass in ihrer Institution bei der Bestimmung von Gremienmitgliedern nach einem einheitlichen Prozess verfahren wird. Eine solche Standardisierung ist aber nur für die vom eigenen Ressort bestimmten Gremienmitglieder verbindlich. Sofern andere Stellen (außerhalb der Bundesverwaltung) Personen in ein Gremium bestimmen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese sich an den Vorgaben der Institution des Bundes orientieren (vgl. Kapitel 6.2.2.2).

Gibt es in Ihrer Institution einen festgelegten Prozess zur Besetzung von Positionen in Gremien?



Kienbaum-Befragung von Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019, N = 13

Abbildung 133: Vorhandensein eines festgelegten Prozesses zur Gremienbesetzung in den Bundesinstitutionen

Aus Abbildung 134 geht hervor, dass, obwohl in der Mehrzahl der befragten Bundesinstitutionen hausintern ein einheitlicher Prozess zur Gremienbesetzung vorgegeben wird, keine ressort-übergreifende einheitliche Praxis bei der Beteiligung von Stellen/Personen am Prozess besteht. Die Auswertung ergibt nur, dass die Besetzung in den befragten Bundesinstitutionen mehrheitlich durch zunächst drei Stellen begleitet bzw. verantwortet wird: die zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die entsprechenden Fachreferate. Darüber hinaus binden die einzelnen Bundesinstitutionen in unterschiedlichem Maße weitere Stellen/Personen in den Prozess ein: die Koordinierungsstelle eines bei der Besetzung federführenden anderen Ressorts, die Dienststellenleitung bzw. das Personalreferat im eigenen Haus sowie punktuell das für das BGremBG zuständige Referat im BMFSFJ.

Die finale Entscheidung über die Besetzung eines Gremiums wird bei den befragten Bundesinstitutionen mehrheitlich durch die Leitungsebene, also der Staatssekretärin bzw. des Staatssekretärs oder der Ministerin bzw. des Ministers getroffen. Diese folgen aber in der Regel den Empfehlungen der Fachabteilungen – eine Verfahrensweise, die die besondere Rolle von inhaltlich-fachlich zuständigen Referaten und Abteilungen im Besetzungsprozess einmal mehr verdeutlicht.

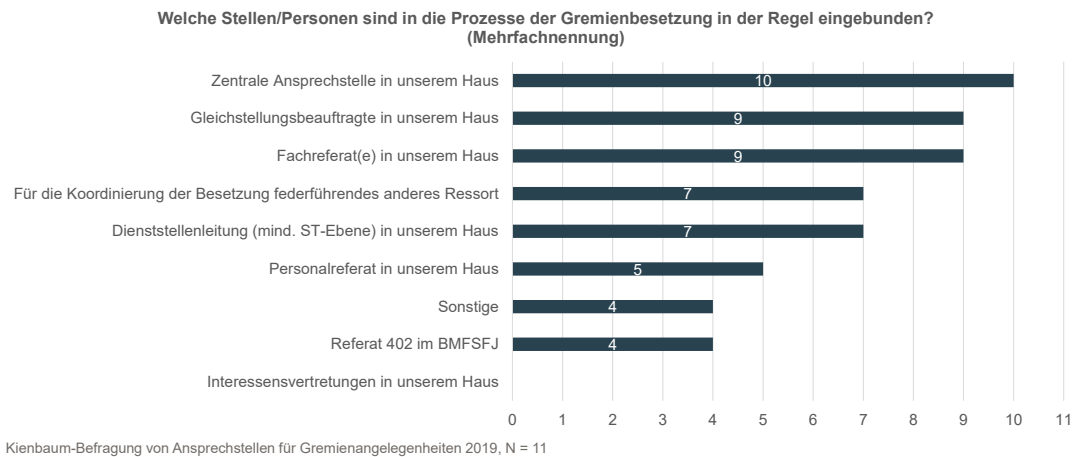


Abbildung 134: Übersicht der Akteurinnen und Akteure, die in den Prozess der Gremienbesetzung eingebunden sind

Im Rahmen der Fallstudieninterviews wurde näher erfragt, wie sich die Beteiligung am Prozess sowohl hinsichtlich der Rollenverteilung unter den verschiedenen einbezogenen Akteurinnen und Akteuren als auch hinsichtlich der Art und des Zeitpunkts der Einbindung gestaltet.

Im AA beispielsweise ist der Prozess der Gremienbesetzung so strukturiert, dass neben den Fachreferaten, die Besetzungsvorschläge machen, die Organisationseinheit zur Gleichstellung von Frauen und Männern nach § 27 Abs. 1 BGlG als zentrale Ansprechstelle für Gremienangelegenheiten zu beteiligen ist. Im Rahmen der engen Zusammenarbeit nach § 30 BGlG wird zudem die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt. Sowohl die zentrale Ansprechstelle für Gremienangelegenheiten als auch die Gleichstellungsbeauftragte wirken besonders darauf hin, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei der Gremienbesetzung sicherzustellen. Gleichzeitig bemühen sich die zentrale Ansprechstelle und die Gleichstellungsbeauftragte, auch auf Seiten der Fachreferate die Sensibilität für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu erhöhen und diese bei der Auswahl von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu unterstützen.⁵⁶⁷

Im BMG wird der Prozess der Gremienbesetzung unter Einsatz einer sogenannten Gremiendatenbank strukturiert. Die Gremiendatenbank wurde vom Organisationsreferat des BMG im Einvernehmen mit den Geschäftsbereichsbehörden erarbeitet. Die Datenbank übernimmt sämtliche Prozesse durch einen automatisierten Workflow. Dazu zählen insbesondere die frühzeitige und umfassende Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an der Gremienbesetzung, sowie weiterer beteiligter Stellen wie den Fachreferaten. Schließlich kann im Rahmen des Workflows auch eine Kommunikation zwischen den Akteurinnen und Akteuren erfolgen – beispielsweise über Notizen zu den Gründen für eine Nichterreichung der Mindestanteile. Insgesamt konnte das Verfahren der Gremienbesetzung durch die Einführung der Gremiendatenbank nach Einschätzung des BMG deutlich übersichtlicher und für die an der Besetzung Beteiligten handhabbarer gestaltet werden.⁵⁶⁸

Eine derartige Professionalisierung bzw. Automatisierung des Besetzungsprozesses bietet sich, nach Einschätzung der befragten Bundesinstitutionen wie auch der Expertinnen und Experten insbesondere dann an, wenn durch die Institutionen eine große Anzahl an Gremienmitgliedern zu bestimmen ist bzw. wenn im Verfahren häufig keine enge Abstimmung mit externen Akteurinnen und Akteuren (die keinen Zugriff auf die Datenbank haben) erfolgt. In solchen Fällen bietet eine Gremiendatenbank nicht nur den Vorteil einer größeren Standardisierung des Prozesses, sondern verspricht

⁵⁶⁷ Auswärtiges Amt, Fallstudieninterviews 2019/2020.

⁵⁶⁸ BMG, Fallstudieninterviews 2019/2020.

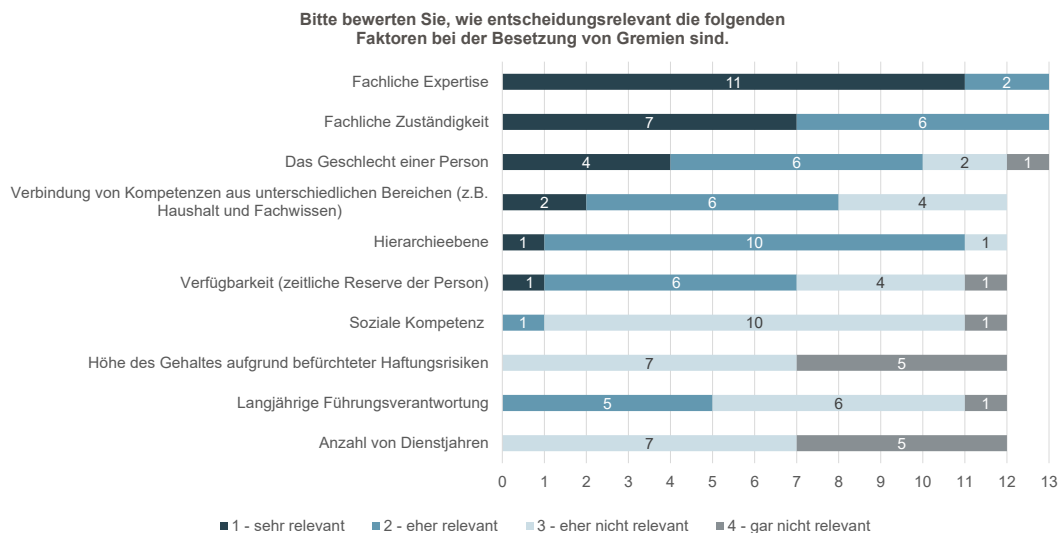
auch eine Erleichterung bei der Datenanalyse und –auswertung, die regelmäßig u. a. im Zusammenhang mit der Erstellung der Gremienstatistik anfällt.

Bei der Beschreibung der Prozesse der Gremienbesetzung betonen die befragten Institutionen des Bundes wiederholt, dass die Kriterien, die die verschiedenen Personen bzw. Stellen für ihre Auswahl einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten zu Grunde legen, sehr unterschiedlich sind. Diese reichen von einem fast ausschließlichen Fokus auf fachliche Kompetenz bzw. Zuständigkeit bis zur stärkeren Gewichtung von Geschlecht oder Anzahl von Dienstjahren. Da die Zusammensetzung und Gewichtung dieser Auswahlkriterien maßgeblich darüber bestimmt, ob die Mindestanteile in Gremien erreicht werden können, werden nachfolgend die unterschiedlichen Einflussgrößen auf den Besetzungsprozess – darunter auch entscheidungsrelevante Kriterien bzw. Faktoren – beschrieben.

6.2.5. Relevante Einflussgrößen auf die Gremienbesetzung

Im Rahmen der Online-Befragung der Gremienstellen sowie der Fallstudieninterviews wurden verschiedene Faktoren, die sich auf die Gremienbesetzung auswirken, diskutiert und hinsichtlich ihrer Relevanz bzw. ihres Einflusses auf die finale Entscheidung bewertet.

Bei der Auswertung dieser Ergebnisse zeichnet sich ab, dass im Auswahlprozess fachliche Aspekte in den Vordergrund rücken. Alle befragten Ansprechstellen für Gremienbesetzungen stimmten im Rahmen der Online-Befragungen darin überein, dass die fachliche Expertise sowie die fachliche Zuständigkeit von Kandidatinnen und Kandidaten sehr bzw. eher entscheidungsrelevante Faktoren bei der Besetzung von Gremien sind (vgl. Abbildung 135). Eine Kombination von Kompetenzen aus unterschiedlichen Fachbereichen (z. B. Haushalt und Fachwissen) wirkt sich ebenfalls häufig vorteilhaft auf die Entscheidung für eine Kandidatin oder einen Kandidaten aus.



Kienbaum-Befragung von Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019, N = 12-13

Abbildung 135: Entscheidungsrelevante Faktoren bei der Besetzung von Gremien

Im Sinne der Zielsetzung des Gesetzes spiegelte die Mehrheit der befragten Institutionen des Bundes (10 Antworten) auch zurück, dass auch das Geschlecht einer Person eine wesentliche Einflussgröße im Prozess der Entscheidungsfindung ist. So wirken insbesondere die Gleichstellungsbeauftragten darauf ein, dass dieses Kriterium bei der Auswahl berücksichtigt wird.

Ebenfalls wichtige Einflussgrößen bei der Gremienbesetzung sind die Hierarchieebene einer Person sowie deren Verfügbarkeit (zeitliche Reserve).

Im Gegensatz zur fachlichen Kompetenz einer Person, die bei (fast) allen Entscheidungen über eine Gremienbesetzung stark ins Gewicht fällt, ist die soziale Kompetenz einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten eher kein entscheidungsrelevanter Faktor. Die geringe Relevanz, die der sozialen Kompetenz einer Person im Auswahlverfahren beigemessen wird, dürfte insbesondere die Chancen von weiblichen Kandidaten mindern, sich für ein Gremienmandat zu qualifizieren. Wie bereits in Kapitel 217 (Gendergerechte Beurteilung) dargelegt, wird eine ausgeprägte soziale Kompetenz vor allem mit Frauen assoziiert.

Beinahe gänzlich unbeachtet bleiben im Entscheidungsprozess über eine Gremienbesetzung Faktoren wie Höhe des Gehaltes einer Person (vor dem Hintergrund befürchteter Haftungsrisiken) sowie die Anzahl der Dienstjahre. Letzteres Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Institutionen des Bundes Qualifikation und Dienstalter nicht in unmittelbare Verbindung zueinander setzen.

Förderliche und hinderliche Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung

Abbildung 136 enthält eine Auswahl und die entsprechende Bewertung von Faktoren, die sich förderlich auf eine paritätische Besetzung auswirken können. Die Einflussgröße, die die höchsten Zustimmungswerte seitens der befragten Ansprechstellen für Gremienbesetzungen erhält (9 Antworten), ist die aktive und frühzeitige Ansprache von möglichen Kandidatinnen und Kandidaten für einen Gremiensitz. Vergleichbar viele Befragte erkannten im Vorhandensein von weiblichen Mitgliedern in Gremien eine Vorbildfunktion und einen positiven Einfluss auf die Entwicklung hin zu einer paritätischen Gremienbesetzung (8 Antworten). Die Vorbildfunktion kann sich auch in einem glaubhaften Engagement von Führungskräften für eine gleichberechtigte Teilhabe an Gremien bemerkbar machen. Immerhin die Hälfte der Befragten sah in einem entsprechenden Bekenntnis der Leitungs- und Führungsebene für Gleichstellungsthemen einen Mehrwert im Sinne der Zielerreichung des Gesetzes (7 Antworten). In einem Zitat einer befragten Gremienstelle wird die positive Wirkung des Faktors *glaubhaftes Engagement der Führungsebene für Gleichstellungsthemen* auf die Zielerreichung des Gesetzes deutlich. Demnach trage „die Haltung der Hausleitung, wonach eine paritätische Besetzung von Gremien Chef(innen)sache“⁵⁶⁹ sei, maßgeblich dazu bei, dass sich in der Institution eine Kultur etablieren konnte, in der Gleichstellung auf allen Ebenen und in allen Verfahren – auch bei der Gremienbesetzung – gelebt werde.

⁵⁶⁹ Institution des Bundes, Online-Befragung der Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019/2020.



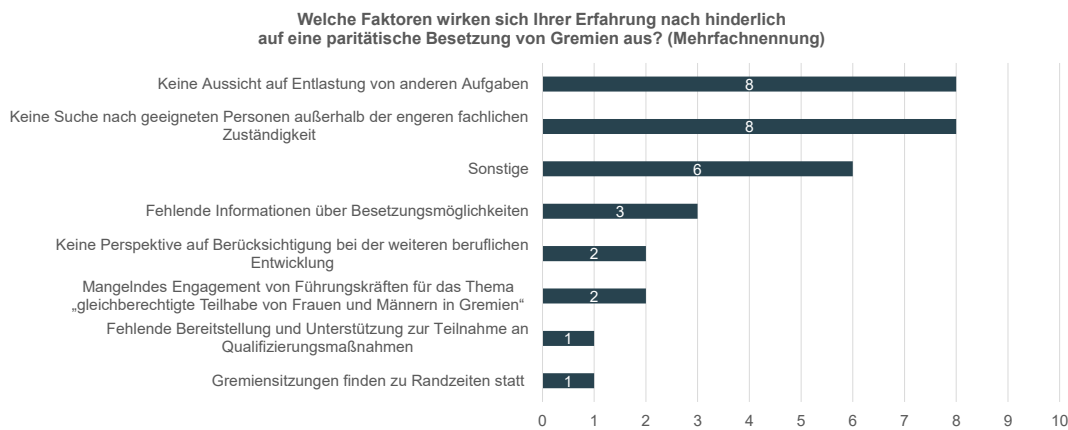
Abbildung 136: Förderliche Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung

Einen positiven Einfluss von Qualifizierungsprogrammen können die wenigsten befragten Behörden bestätigen. Dies legt die Vermutung nahe, dass Voraussetzung für die Auswahl von Kandidatinnen ist, dass diese bereits (weit) vor ihrer Mitgliedschaft über die notwendige fachliche Kompetenz verfügen bzw. diese bereits unter Beweis stellen konnten. In den Fallstudieninterviews konnte diese Beobachtung bestätigt werden. So werden beispielsweise Fort- und Weiterbildungen, die ad-hoc zu einer geforderten Qualifikation verhelfen, bei der Wahl eines Gremienmitglieds eher selten von der zuständigen Stelle im Besetzungsprozess in Betracht gezogen. Die Aussage der in den Interviews befragten Akteurinnen und Akteure war vielmehr die, dass der gezielte und langfristige Aufbau einer *Pipeline* an geeigneten Kandidatinnen ein vielversprechenderes Verfahren sei, um Frauen bereits weit vor der Gremienbesetzung zu einer entsprechenden Qualifikation bzw. zu einer entsprechenden Zuständigkeit zu verhelfen.

Wie wichtig die fachliche Qualifikation bei der Auswahl einer Kandidatin oder eines Kandidaten ist, wird auch in den Antworten der befragten Gremienstellen auf die Frage nach hinderlichen Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung deutlich. Sechs Gremienstellen nutzten die Antwortoption „Sonstige“ und beschrieben die aus ihrer Sicht zentralsten Einflussgrößen, die einer paritätischen Gremienbesetzung entgegenwirken. Zwei Zitate aus diesen Freitextantworten lassen erkennen, dass das Fehlen von fachlich ausreichend qualifizierten Frauen, der häufigste Grund dafür sei, dass die Auswahlentscheidung trotz Unterrepräsentanz von Frauen an den Gremiensitzen auf einen Mann fällt: „Wegen der Besonderheit des Fachgebietes ist keine ausreichende Zahl von Kandidatinnen für eine Berufung vorhanden bzw. steht zur Verfügung.“ Eine weitere Gremienstelle, kann beobachten, dass „bei der Suche nach unmittelbar zuständigen Personen, [...] keine Kandidatinnen ins Auge fallen, die die fachliche Eignung vorweisen können.“ Diese Einschätzungen der Gremienstellen ergänzen die Beobachtung von acht weiteren Gremienstellen, die angaben, dass wenn auf der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten der Fokus zu eng auf der unmittelbaren fachlichen Zuständigkeit liegt, die Chancen schwinden, geeignete Gremienmitglieder des unterrepräsentierten Geschlechts an anderer Stelle auszumachen.

Im Rahmen der Fallstudien konnte ein Hilfsmittel identifiziert werden, um tradierte Rekrutierungsfelder und -muster, die sich zu stark auf die unmittelbare fachliche Zuständigkeit fokussieren, aufzubrechen. Bei dem Hilfsmittel handelt es sich um die Datenbank AcademiaNet in der die Profile von exzellenten Wissenschaftlerinnen hinterlegt sind. Zusammengenommen bilden diese Profile eine der größten Datensätze an qualifizierten und potenziellen Kandidatinnen für Spitzenpositionen in der Wissenschaft.⁵⁷⁰ Der Aufbau bzw. die Nutzung vergleichbarer Plattformen verspricht auch bei der Besetzung von Gremien im nichtwissenschaftlichen Bereich mehr Sichtbarkeit von geeigneten Kandidatinnen. Rücken Kandidatinnen durch eine solche Datenbank in den Blick der Stellen, die die Auswahl vornehmen, könnte das dabei helfen, das Rekrutierungsfeld zum Vorteil von qualifizierten Frauen zu erweitern.

Schließlich geht aus Abbildung 137 auch hervor, dass nach Einschätzung der befragten Gremienstellen Faktoren wie die fehlende Entlastung von weiteren Aufgaben während der Mitgliedschaft im Gremium (8 Antworten) oder fehlende Transparenz bzw. Informationen über Besetzungsmöglichkeiten einen tendenziell negativen Einfluss auf eine paritätische Besetzung ausüben.



Kienbaum-Befragung von Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019, N = 14

Abbildung 137: Hinderliche Faktoren für eine paritätische Gremienbesetzung

Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung

Mit dem Wissen um die Einflussfaktoren auf eine paritätische Gremienbesetzung stellt sich die Frage, wie passgenau und umfassend die Bundesinstitutionen bereits Maßnahmen umsetzen, um den hinderlichen Faktoren entgegenzuwirken.

Die Befragung der zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen ermöglicht einen genaueren Blick auf Maßnahmen, die seitens der Institutionen des Bundes getroffen wurden bzw. werden, um die Vorgabe einer paritätischen Besetzung von Gremien zu erfüllen. Übergreifend gaben die befragten Bundesinstitutionen an, dass von ihnen – wenngleich in unterschiedlicher Anzahl und Konstellation – Maßnahmen ergriffen werden, um sich dem Ziel eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses in Gremien zu nähern.

⁵⁷⁰ DESY, Fallstudieninterviews 2019/2020.

Aus Abbildung 138 geht hervor, dass in den meisten befragten Institutionen eine gezielte und frühzeitige Ansprache des unterrepräsentierten Geschlechts sowie eine frühzeitige Nachfolgeplanung für Gremienbesetzungen erfolgen. Diese Maßnahmen stehen oftmals, wie sich in den Fallstudieninterviews herausstellte, in enger Verbindung zu den allgemeinen Bemühungen der Institutionen des Bundes um eine Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern im eigenen Geschäftsbereich. Insbesondere die frühzeitige Nachfolgeplanung geht in der Praxis häufig einher mit der Förderung weiblicher Karrieren. Demnach gilt es, potenzielle Kandidatinnen für ein Gremienamt schon zu einem frühen Zeitpunkt in der Karriere zu identifizieren und ggf. durch begleitende Maßnahmen, wie Mentoren-Programme und Netzwerke, gezielt fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Wie eine gezielte Förderung von weiblichen Beschäftigten in der Praxis in den Bundesinstitutionen erfolgen kann, zeigt das Fallbeispiel des BMG. Im Ressort wird beispielsweise quartalsweise ein Frauensammtisch zum gegenseitigen Austausch und zur Vernetzung angeboten, an dem auch gelegentlich die parlamentarische Staatssekretärin teilnimmt. Ebenso gibt es jährliche Frauenversammlungen, und auch auf Teilversammlungen ergreift die Gleichstellungsbeauftragte das Wort, um ihre Themen vorzustellen. Daneben werden Fortbildungsmaßnahmen explizit für Frauen angeboten und die Belegschaft einmal pro Quartal im Rahmen eines Newsletters zu Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf informiert. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen schlägt sich in einem hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen nieder, der im BMG aktuell bei 43 Prozent (auf Ebene der Referatsleitungen) liegt.⁵⁷¹

Knapp die Hälfte der befragten Gremienstellen wies im Rahmen der Online-Befragung darauf hin, dass in Ihrem Ressort die Maßnahmen, die direkt oder indirekt auf eine paritätische Gremienbesetzung hinwirken, durch Führungskräfte an die Belegschaft kommuniziert werden. Die positive Wirkung eines Engagements der Führungsebene auf die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen wurde bereits in Zusammenhang mit der Auflistung von förderlichen Einflussfaktoren im Besetzungsprozess herausgestellt. Im Ergebnis ist jedoch nur knapp in der Hälfte der Bundesinstitutionen ein derartiges Engagement der Führungsebene auszumachen, was auf weiteren Handlungsbedarf in diesem Bereich hinweist. Dieser Bedarf besteht laut Aussage der Gremienstellen am stärksten bei den Beschäftigten mit Leitungsfunktionen, während bei der Behördenleitung sowie bei der Gleichstellungsbeauftragten bereits häufig ein regelmäßiger und ausdrücklicher Einsatz für die Themen des Gesetzes feststellbar ist.

Weitere Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung werden nur in einzelnen Bundesinstitutionen ergriffen. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Entlastung von weiteren Aufgaben für Kandidatinnen und Kandidaten, die für einen Gremiensitz infrage kommen. Dieses Ergebnis ist bemerkenswert. Schließlich wird die fehlende Aussicht auf Entlastung von anderen Aufgaben von beinahe allen befragten Ansprechstellen für Gremienbesetzungen als hinderlicher Faktor für die paritätische Besetzung der Gremien benannt.

⁵⁷¹ BMG, Fallstudieninterviews 2019/2020.

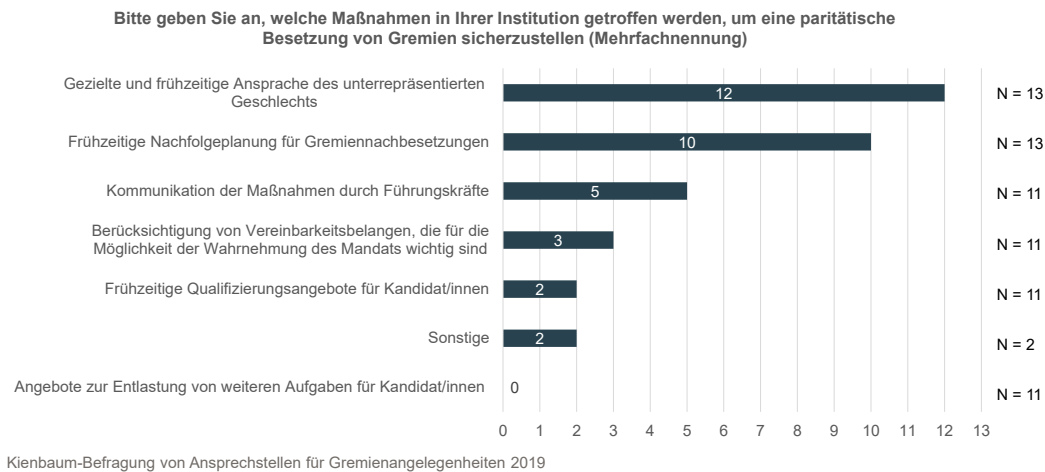


Abbildung 138: Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Besetzung von Gremien

Aus Abbildung 139 geht hervor, dass sofern in den Bundesinstitutionen Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung umgesetzt werden, die Befragten diese auch als sehr bzw. eher geeignet bewerteten, so dass die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure von ihnen einen positiven Effekt im Sinne der Förderung einer paritätischer Gremienbesetzung erwarten.

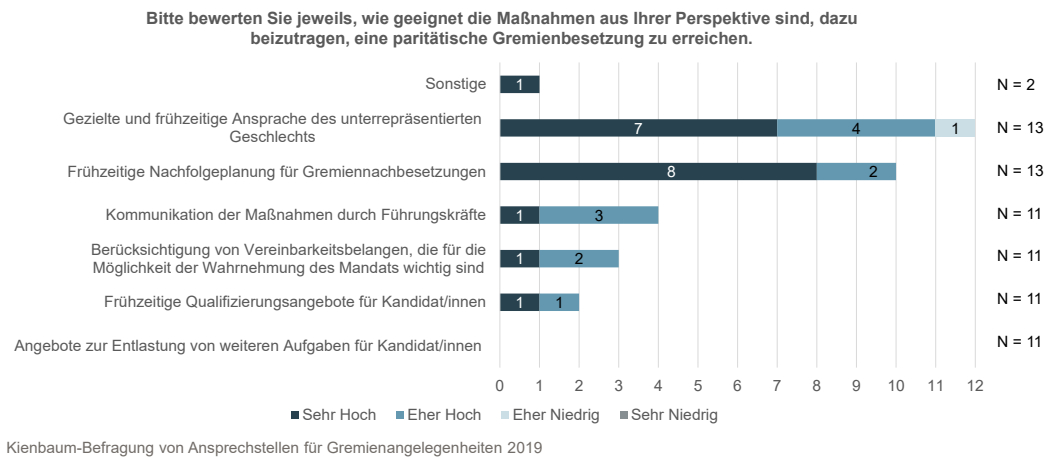
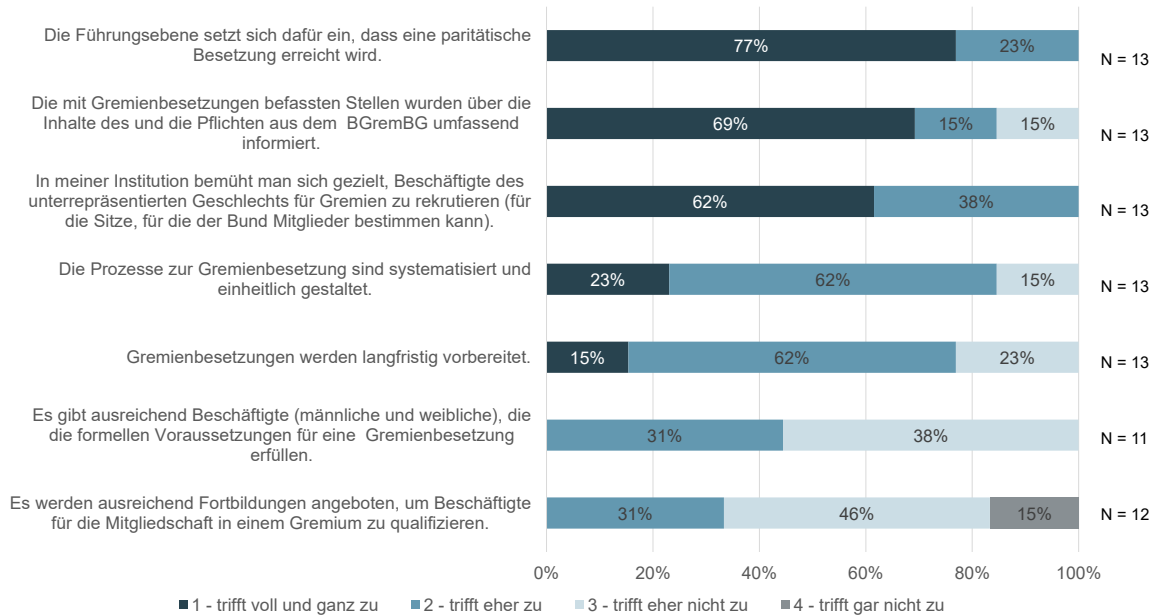


Abbildung 139: Eignung verschiedener Maßnahmen zur Förderung einer paritätischen Gremienbesetzung

Zum Abschluss der Online-Befragung der Gremienstellen sowie der Fallstudieninterviews wurden die Befragten gebeten, eine finale Einschätzung zu den Rahmenbedingungen und Prozessen der Gremienbesetzung in ihrer Institution zu geben. Die in diesem Zusammenhang getätigten Stellungnahmen bzw. Bewertungen von Aussagen greifen die inhaltlichen Schwerpunkte der vorangegangenen Analyse auf und fassen diese pointiert zusammen. Dies wird im Folgenden erläutert:

Aus Abbildung 140 geht hervor, dass die Gremienstellen überwiegend sowohl die Gleichstellungskultur in der Institution, die Verfahrensweise bei der Besetzung von Gremiensitzen als auch das Engagement der Führungsebene für die Themen des Gesetzes positiv bewerten.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Rahmenbedingungen und Prozessen der Gremienbesetzung in Ihrer Institution.



Kienbaum-Befragung von Ansprechstellen für Gremienangelegenheiten 2019

Abbildung 140: Bewertung der Rahmenbedingungen und Prozesse der Gremienbesetzung in den Institutionen des Bundes

Den Aussagen, dass in der eigenen Institution gezielte Bemühungen bestehen, Beschäftigte des unterrepräsentierten Geschlechts für Gremien zu rekrutieren und diese Bemühungen sich auch in einem Engagement der Führungsebene für eine paritätische Besetzung von Gremien widerspiegeln, wird von allen Befragten zugestimmt. Diese Einschätzung bestätigt sich weitestgehend auch in den Daten zu den von den Institutionen ergriffenen Maßnahmen zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Gremiensitzen sowie in der Auswertung der Geschlechteranteile in den Gremien. Dennoch wurden sowohl von den befragten Akteurinnen und Akteuren in den Institutionen als auch von den befragten Expertinnen und Experten Handlungsbedarfe identifiziert, um die bestehenden Bemühungen der Institution und der Führungsebene in der Praxis zu stärken bzw. auszubauen. Dazu gehört u. a., dass frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um insbesondere weibliche Karrieren zu fördern. Welche (Leuchtturm-)ansätze dazu bereits in Dienststellen bestehen, kann dem Kapitel 6.1.4.3 zur Karriereentwicklung und -planung aus der Evaluation des BGleIG entnommen werden. Beispielsweise wird an dieser Stelle auf Maßnahmen wie Mentoring-Programme für weibliche Nachwuchsführungskräfte, Networking-Formate oder Maßnahmen, die die Teilnahme an Fortbildungen niedrigschwelliger gestalten, verwiesen.⁵⁷² Gerade in Bezug auf Fortbildungen erkennen die Institutionen selbst noch Bedarfe, die Anzahl entsprechender Angebote zu erhöhen, um damit Voraussetzungen zu schaffen, dass Beschäftigte die notwendige Kompetenz für ein Gremienamt erlangen.

⁵⁷² Beispielsweise Organisation von Kinderbetreuung während der Teilnahme an Fortbildungen.

Mehrheitlich bestätigten die Befragten auch, dass der Prozess zur Gremienbesetzung in ihrer Institution systematisiert und einheitlich gestaltet ist und Gremienbesetzung in der Regel frühzeitig vorbereitet werden. Die Fallbeispiele des AA und des BMG haben verdeutlicht, dass diese Prozesse zwar sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, dies jedoch den jeweiligen Rahmenbedingungen – wie beispielsweise der Einbindung externer Stellen – geschuldet ist. Positiv konnte im Rahmen der Fallstudien sowie im Rahmen der Online-Befragung herausgestellt werden, dass meistens die Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten am Prozess der Gremienbesetzung erfolgt und sich die finale Entscheidung über die Gremienbesetzung mehrheitlich mit ihrem Votum deckt.

6.2.6. Ergebnissynthese und Bewertung

„15 Jahre nach Verabschiedung des BGremBG liegt das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern noch immer in weiter Ferne.“⁵⁷³

Das ist ein Fazit des fünften Gremienberichts aus dem Jahr 2010. Inwiefern seither – insbesondere durch die umfassende Novellierung des BGremBG durch das FÜPoG – eine Entwicklung hin zu einer paritätischen Besetzung von Gremien ausgelöst werden konnte, wurde in der vorliegenden Berichterstattung zur Evaluation des novellierten BGremBG nachverfolgt.

Als Grundlage der Evaluation dienten die Gremienstatistik des Bundes sowie Erfahrungswerte einschlägiger Expertinnen und Experten und mit der Gremienbesetzung betrauter Akteurinnen und Akteure in den Bundesinstitutionen. Die Auswertung der durchgeführten Erhebungen brachte folgende zentrale Ergebnisse hervor:

Mit Inkrafttreten des novellierten BGremBG im Jahr 2015 ist eine bis zuletzt zum Jahr 2018 stetige Erhöhung des Anteils von Frauen an den vom Bund bestimmten Mitgliedern in Gremien einhergegangen. Der Entwicklung entsprechend haben sich die Teilhabechancen von Frauen an diesen relevanten Positionen deutlich verbessert, wenngleich weiterhin das Gesetzesziel einer paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien, soweit der Bund Mitglieder für diese bestimmen kann, noch nicht erreicht ist. In 65 der 104 Aufsichtsgremien war die paritätische Besetzung (unter Berücksichtigung der Differenz von einem Sitz) erreicht. In 39 Aufsichtsgremien (knapp 37 Prozent) war das nicht der Fall. Weiterhin ergaben die Auswertungen, dass bei der Bestimmung einer ungeraden Anzahl an Gremienmitgliedern, häufiger Männer mit einem Sitz überrepräsentiert sind als Frauen. In 29 der 38 Aufsichtsgremien, in denen das Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern im Gremium mit mindestens drei Bundessitzen maximal einen Sitz beträgt, überwiegt der Männeranteil.

Die Auswertung der Daten zur Einhaltung der Mindestanteile weist große Unterschiede in der Besetzungspraxis der verschiedenen Institutionen des Bundes aus. Während das BMFSFJ und das BMU für die in ihrer Zuständigkeit liegenden Gremiensitze insgesamt mehr Frauen als Männer bestimmen, sind unter den Gremienmitgliedern der anderen Institutionen stets Männer anzahlmäßig überrepräsentiert. In fünf Institutionen des Bundes liegt der Frauenanteil unter 40 Prozent und somit deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt von 45 Prozent.

Die insgesamt statistisch betrachtet positive Wirkung des novellierten BGremBG auf die Repräsentation von Frauen in Gremien wurde auch von den Ansprechstellen für Gremienbesetzungen im Rah-

⁵⁷³ BMFSFJ (Hrsg.) (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht, S. 150

men der Online-Befragung bestätigt. Demnach konnten die zentralen Ansprechstellen in den Institutionen des Bundes eine im Sinne der Gleichstellungsförderung positive Wirkung der Novellierung feststellen. Fast alle Befragten stimmten der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass die Novellierung zu einer höheren Repräsentanz von Frauen in Gremien beiträgt. Weiterhin wird von den Befragten mehrheitlich angegeben, dass der Einfluss des novellierten BGremBG auch über die Gremienbesetzung hinaus in die Institution ausstrahlt. Demnach trägt das Gesetz zu einem höheren Maß an Gleichstellung von Frauen und Männern in der jeweiligen Institution bei.

Dennoch besteht weiterhin in einigen Gremien Handlungsbedarf auf eine paritätische Besetzung hinzuwirken. Die Begründungen der Institutionen des Bundes für die Nichterfüllung von Mindestanteilen bei der Gremienbesetzung sind divers und reichen von Argumenten um fehlende fachliche Kompetenzen von Kandidatinnen und Kandidaten bis hin zu einem Verweis auf die Funktionsgebundenheit bei der Entscheidung über eine Besetzung.

Funktionsgebundene Gremienbesetzung

Im Fünften Gremienbesetzungsbericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2010 wird die funktionsgebundene Gremienbesetzung als ein zentrales Problem für die Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien benannt.⁵⁷⁴ Bei der funktionsgebundenen Gremienbesetzung handelt es sich um die an ein Verwaltungsamt geknüpfte Mitgliedschaft in einem Gremium.⁵⁷⁵ Solange mehrheitlich Führungspositionen durch Männer besetzt sind, sind diese durch die funktionsgebundene Gremienbesetzung zugleich mehrheitlich Mitglieder in Gremien.

Diese Beobachtung bestätigte sich auch im Rahmen der Online-Befragung der Ansprechstellen für Gremienbesetzungen. Knapp die Hälfte der Befragten wies explizit darauf hin, dass die Bindung an das Amt oder den Dienstposten (zumindest teilweise) ursächlich für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien sei. Basiert die Verknüpfung eines Amtes oder einer Funktion mit der Mitgliedschaft im Gremium auf Gesetz und kann durch mehrere solcher Regelungen das Ziel des § 4 Abs. 1 und 2 BGremBG nicht eingehalten werden, besteht laut einer Stellungnahme im Gesetzgebungsverfahren ein Konflikt mit dem BGremBG, der im Gesetz bislang nicht aufgelöst wurde.⁵⁷⁶ Insoweit könnte eine gesetzliche Vorrangregelung Klarheit schaffen.

Ein strukturierter Prozess zur Gremienbesetzung kann maßgeblich dazu beitragen, eine paritätische Besetzung von Gremien zu fördern. Neun der 14 befragten Institutionen des Bundes bestätigten, dass der Prozess zur Gremienbesetzung in ihrer Institution systematisiert und einheitlich gestaltet ist und die Gremienbesetzungen in der Regel frühzeitig vorbereitet werden. Neben den zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen in den Institutionen des Bundes werden in der Regel die Gleichstellungsbeauftragten sowie die entsprechenden Fachreferate in den Entscheidungsprozess eingebunden. Bei Besetzungen, die nicht die Vorgaben des BGremBG erfüllen werden, ist das BMFSFJ frühzeitig einzubeziehen.

Ressortübergreifend benannte relevante Einflussgrößen auf die Entscheidung über eine Gremienbesetzung sind die fachliche Expertise und fachliche Zuständigkeit sowie das Geschlecht einer Person und deren Hierarchieebene. Weiterhin bestätigen die befragten Ressorts, dass sie unterschiedliche Maßnahmen ergreifen, um eine paritätische Berufung in Gremien sicherzustellen. So geben zwölf der 14 befragten Institutionen des Bundes an, gezielt und frühzeitig Personen des unterrepräsentier-

⁵⁷⁴ BT-Drs. 17/4308 (neu), S. 17 f.

⁵⁷⁵ Siehe dazu Stellungnahme Heidebach, S. 28.

⁵⁷⁶ Stellungnahme Heidebach, S. 28 f.

ten Geschlechts in Bezug auf eine (bevorstehende) Gremienbesetzung anzusprechen bzw. frühzeitig die Nachfolgeplanung anzugehen. Qualifizierungsangebote für Kandidatinnen und Kandidaten sowie Angebote zur Entlastung von weiteren Aufgaben werden dagegen von kaum bzw. von keinem Ressort bereitgestellt. Unabhängig davon, welche Maßnahmen von den Institutionen des Bundes ergriffen werden, um auf eine gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Gremien hinzuwirken, legen die Ergebnisse aus der Evaluation nahe, dass Ansätze die darauf einzahlen, gezielt und langfristig eine Pipeline an geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten aufzubauen, besonders vielversprechend und nachhaltig im Sinne der Gleichstellungsförderung sind.

Die Ausführungen der vorliegenden Evaluation des novellierten BGremBG können zwar keine vollumfängliche Aussage darüber treffen, worin die Ursachen dafür liegen, dass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Sinne einer paritätischen Besetzung nicht in allen Gremien erreicht ist. Dennoch bieten die Erhebungen Einblicke in die aktuelle Besetzungspraxis und liefern Erkenntnisse darüber, welche Bemühungen seitens der Institutionen des Bundes bestehen, die Ziele des Gesetzes zu erreichen. Die identifizierten Schwachstellen an der Umsetzungspraxis zeugen aber auch davon, dass diese Bemühungen keineswegs einzustellen sind, sondern vielmehr, dass es weiterhin einem starken Willen zur und eines konkreten Handelns für eine Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele bei der Gremienbesetzung bedarf.

6.2.7. Erkenntnisse aus der Rechtsanalyse⁵⁷⁷

Im Rahmen der Evaluation wurden auch die rechtswissenschaftliche Diskussion sowie Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren zum öffentlich-rechtlichen Teil des FÜPoG aufgearbeitet. Die nachstehende Darstellung fokussiert sich jedoch auf die wesentlichen Kritikpunkte an der aktuellen gesetzlichen Regelung, die im Rahmen dieser Aufarbeitung identifiziert wurden. Es handelt sich insoweit nicht um eine abschließende Darstellung sämtlicher in der Rechtswissenschaft oder im Gesetzgebungsverfahren zu den mit dem FÜPoG eingeführten gesetzlichen Regelungen zum öffentlichen Dienst diskutierten Themen, sondern lediglich um eine Auswahl der aus Sicht der Evaluatorinnen und Evaluatoren wesentlichen Punkte, wobei ein Fokus auf die Punkte gelegt wurde, zu denen auch die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Befragungen Erkenntnisse geliefert haben.

Anwendungsbereich

Hat ein Dritter gegenüber dem Bund ein bindendes Vorschlagsrecht zur Gremienbesetzung, findet das BGremBG keine Anwendung, §§ 2 S. 1, 3 Nr. 4 BGremBG. Dieser beschränkte Anwendungsbereich wird schon seit dem Referentenentwurf z. T. kritisiert: Durch die Regelung würden insbesondere andere an den Besetzungsverfahren von Gremien Beteiligte (z.B. Bundesrat, Bundestag oder Gewerkschaften) nicht verpflichtet, die Regelungen des Gesetzes einzuhalten.⁵⁷⁸ Zudem wird die Herausnahme des Bundesrechnungshofes sowie der Gerichtsbarkeit kritisiert. Die Unabhängigkeit der Mitglieder werde durch eine Regelung zur paritätischen Besetzung nicht berührt.⁵⁷⁹ Aus Sicht des Gesetzgebers sind diese Ausnahmeregelungen aber aufgrund der verfassungsrechtlich garantierten Unabhängigkeit der Mitglieder der hier zu bildenden Gremien geboten.⁵⁸⁰ Eine entsprechende Besetzungsvorgabe würde die Entscheidung derjenigen Personen einschränken, die die Beset-

⁵⁷⁷ Im Rahmen dieser Begutachtung wurde die Vereinbarkeit der Regelungen des FÜPoG mit höherrangigem Recht (Verfassungs- und Europarecht) nicht geprüft, sondern sich auf die Rechtsfragen fokussiert, die in Bezug auf die Anwendung des FÜPoG in Wissenschaft und Praxis diskutiert werden.

⁵⁷⁸ Stellungnahme DGB, S. 5f.

⁵⁷⁹ Stellungnahme DGB, S. 5; Stellungnahme DAV, S. 30 f.

⁵⁸⁰ BT-Drs. 18/3784, S. 70. Die richterliche Unabhängigkeit für Richter ergibt sich aus Art. 97 Abs. 1 GG, für die Mitglieder des Bundesrechnungshofes aus Art. 113 Abs. 2 S. 1 GG.

zungsentscheidung treffen oder ihr dahingehendes Vorschlagsrecht ausüben. Aus Sicht der Verfasser erschließt sich nicht ohne Weiteres, inwieweit eine Geschlechtvorgabe für ein bestimmendes Gremienmitglied zu einer persönlichen oder sachlichen Abhängigkeit der Richterinnen oder Richter (gleich ob vorschlagend oder vorgeschlagen) führen sollte, die sie oder ihn daran hindern könnte, Entscheidungen an Gesetz und Recht auszurichten. Letzteres ist aber Sinn und Zweck der richterlichen Unabhängigkeit.

Gremienbegriff

Der Ausschluss mancher Gremien durch die Beschränkung auf Aufsichts- sowie wesentliche Gremien wird z. T. kritisch gesehen. Werden solche Gremien nicht erfasst, die weder als Aufsichtsgremien noch als wesentliche Gremien bestimmt sind, werde verhindert, dass die Anzahl an Frauen in diesen nicht erfassten Gremien substanziell erhöht wird. Diese Gremien eröffnen aber regelmäßig den Zugang zu höheren Gremien, da dort die Chance zur Sammlung von Erfahrungen und damit zum Erwerb der notwendigen Qualifikationen bestehe.⁵⁸¹ Es sei zudem aus der Gesetzesbegründung nicht ersichtlich, wieso die Beschränkung auf wesentliche Gremien erfolgt sei.⁵⁸² Möglicherweise hat der Gesetzgeber sich von der Quotenregelung für die Aufsichtsgremien und wesentlichen Gremien erhofft, dass auch Gremien unterhalb dieser Schwelle vermehrt mit Frauen besetzt werden, um auf lange Sicht die Quotenvorgabe in den Aufsichtsgremien und wesentlichen Gremien leichter erfüllen zu können. Rechtfertigen lässt sich eine Beschränkung auf wesentliche Gremien jedenfalls mit einer Begrenzung der durch eine umfassende Durchregulierung – im Extremfall jeder Arbeitsgruppe – und das für ein effektives Monitoring erforderliche Berichtswesen entstehenden Bindung von Kapazitäten, also letztlich Wirtschaftlichkeits- und Effektivitätserwägungen.

Der Begriff der „wesentlichen Gremien“ wird auch aufgrund fehlender Bestimmtheit kritisiert. Die Konkretisierung in § 5 BGremBG mit dem Hinweis, dass zu wesentlichen Gremien solche zu bestimmen seien, die „tatsächliche, wissenschaftliche oder zukunftsrelevante Bedeutung“ haben, sei zu vage. Dadurch sei Tür und Tor für eine restriktive Auslegung geöffnet.⁵⁸³ Das im Gesetz vorgesehene Verfahren zur Bestimmung der Wesentlichkeit führe dazu, dass der Adressat der Regelung selbst über den Geltungsbereich des Gesetzes entscheide, da es die Institutionen des Bundes sind, die bestimmen, welche Gremien wesentlich sind. Wenn an diesem Verfahren festgehalten werde, wird jedenfalls eine Konkretisierung des Verfahrensablaufs gefordert.⁵⁸⁴ Zudem haben sich im Rahmen der Online-Befragung der Ansprechstellen für Gremienbesetzungen in den obersten Bundesbehörden Anhaltspunkte ergeben, die gegen eine einheitliche Anwendung der Kriterien für ein wesentliches Gremium durch die Institutionen sprechen: Daraus ergibt sich, dass es (nur) in etwas mehr als der Hälfte der Institutionen einen standardisierten Prozess zur Bestimmung eines Gremiums als „wesentlich“ gibt. Selbst bei Vorliegen eines solchen Prozesses wird die finale Entscheidung nicht in jedem Fall als nachvollziehbar eingeschätzt. Vielmehr falle die Entscheidung zur Bestimmung des Gremiums in der Praxis vielfach durch die Fachreferate nach deren eigenem Ermessen. Einzelne Behörden gaben zudem an, dass Problem erkannt zu haben und es ist z. B. teilweise eine hausweite Erläuterung im Interesse einer einheitlichen Anwendung geplant.

⁵⁸¹ Stellungnahme DGB, S. 5.

⁵⁸² Stellungnahme Heidebach, S. 2.

⁵⁸³ Stellungnahme DGB, S. 1; Stellungnahme Deutscher Juristinnenbund e.V., S. 17 f., stellt die Unterscheidung zwischen Aufsichtsgremien und wesentlichen Gremien in Frage.

⁵⁸⁴ Stellungnahme DGB, S. 7; Stellungnahme dbb, S. 4.

Zielgröße und Sanktionslosigkeit

Kritik wurde im Gesetzgebungsverfahren an der weitgehenden Sanktionslosigkeit von Verstößen gegen die seit dem 1. Januar 2018 geltende Besetzungsquote von 50 Prozent geübt: Die Zielgröße könne deswegen als unverbindlich angesehen werden.⁵⁸⁵ Bei Unterschreitung der Quote von 30 Prozent oder nunmehr 50 Prozent ist lediglich das BMFSFJ unverzüglich zu unterrichten und die Unterschreitung zu begründen, § 4 Abs. 3 BGremBG. Weitere Rechtsfolgen sind nicht vorgesehen.

Aber auch die Quote von 50 Prozent an sich begegnete im Gesetzgebungsverfahren z. T. Kritik der Sozialpartner, obwohl ihr Sinn im Grundsatz anerkannt wird. Übergangsweise könne die Nachbesetzung faktisch nur mit Angehörigen des Minderheitsgeschlechts erfolgen, damit die Zielgröße erreicht werde. Das könne in der Übergangszeit, die weit über 2018 hinausgehe, zu Besetzungskonflikten führen.⁵⁸⁶

⁵⁸⁵ Stellungnahme DGB, S. 6.

⁵⁸⁶ Stellungnahme dbb, S. 3.

7. Handlungsempfehlungen

Mit den nachfolgenden Handlungsempfehlungen schließt die Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Die nachfolgenden Empfehlungen fokussieren ausschließlich Handlungsfelder, die in direktem Bezug zum Gesetz stehen. Sie leiten sich aus den Erhebungen im Rahmen der Evaluation und den zuvor dargestellten Ergebnissen ab. Schlussendlich kann ein Gesetz jedoch nur wirksam sein, wenn es auf entsprechende Rahmenbedingungen trifft. Kontextfaktoren wie das Fortbestehen des Ehegattensplittings, der Familienmitversicherung oder fehlende Ganztagsbetreuung wirken hier als Hemmnisse und halten Zugkräfte in eine traditionelle Rollenverteilung aufrecht. Um zu verhindern, dass das FÜPoG so ausgehebelt wird, forderten viele der Befragten – zusätzlich zu den folgenden Handlungsempfehlungen – auch eine einheitlichere Stoßrichtung in der Gleichstellungspolitik.

7.1. Handlungsempfehlungen für den Teil der Privatwirtschaft

7.1.1. Gesetzliche Empfehlungen

Feste Quote: Ausweitung auf weitere Unternehmen

Im Rahmen der Evaluation zeigt sich, dass Unternehmen, die der festen Quote von 30 Prozent im Aufsichtsrat unterliegen, im Schnitt einen deutlicheren Fortschritt hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen aufweisen als Unternehmen die nur zur Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil verpflichtet sind. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Daten der Jährlichen Informationen der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in den Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes wider. Neben höheren Frauenanteilen im Aufsichtsrat verzeichnen „Quotenunternehmen“ im Zeitverlauf auch einen schnelleren Anstieg von Frauenanteilen in Führungspositionen insgesamt sowie eine höhere Offenlegungsquote, was die Angabe von Zielgrößen für den Vorstand betrifft.⁵⁸⁷

Unternehmen, die der festen Quote unterliegen, verfügen zudem, so die Ergebnisse der Befragungen, über einen umfassenderen Kenntnisstand und eine höhere Auskunftsfähigkeit über die Inhalte der gesetzlichen Regelungen. Sie haben ein höheres Maß an standardisierten Prozessen im Bereich von Besetzungsverfahren und häufig besser organisierte Strukturen zur Förderung des Aufstiegs von Frauen. Auch berichteten Befragte von der Notwendigkeit, sich vor dem Hintergrund der festen Quote aktiv mit dem eigenen Status Quo auseinanderzusetzen und auf Basis von Zahlen überprüfen zu müssen, welcher Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen besteht. So habe die konkrete Vorgabe eines Mindestanteils zu einem höheren Maß an Verbindlichkeit, sich mit dem Gesetz und dem Themenfeld Gleichstellung konkret auseinanderzusetzen, geführt.

Es kann vor diesem Hintergrund zusammenfassend festgehalten werden, dass die feste Quote – auch über den Aufsichtsrat hinaus – stärker im Hinblick auf das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an Führungspositionen wirkt als die Zielgrößen. Insoweit würde die Ausweitung des Geltungsbereichs der festen Quote auf weitere Unternehmen eine Möglichkeit darstellen, um die festgestellten positiven Effekte für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen auf weitere Unternehmen auszuweiten. Im Falle einer Ausweitung des Geltungsbereiches ist jedoch auch zu beachten, dass Besonderheiten der Rechtsformen und der Unternehmensgrößen Berücksichtigung finden sollten und eine sorgfältige Abwägung der mit der festen Quote verbundenen Belastungen für Unterneh-

⁵⁸⁷ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

men erfolgen muss. Insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen kann eine Ausweitung der Quote zu einer deutlichen Aufwandsveränderung und Belastung führen, welche es im Sinne der Verhältnismäßigkeit zu beachten gilt.

Verbindlichere Regelung für den Vorstand

Auf Ebene des Vorstands wird der Wirkungsverlust der Zielgrößen im Vergleich zur festen Quote besonders deutlich. Im Bereich der Vorstände besteht gleichzeitig bei einem Frauenanteil von nur rund 7,6 Prozent im Jahr 2017⁵⁸⁸ zahlenmäßig der größte Handlungsbedarf für eine Erhöhung des Frauenanteils.

Für den Vorstand sind bisher von betroffenen Unternehmen nur Zielgrößen für den Frauenanteil festzulegen, die gegenüber einer festen Quote deutlich weniger Verbindlichkeit besitzen, indem sie zum einen der Höhe nach grundsätzlich frei festgelegt werden können (Zielgröße „Null“ ist grundsätzlich zulässig, begrenzt durch das Verschlechterungsverbot) und zum anderen im Ergebnis der selbst festgelegte Frauenanteil nicht erreicht werden muss. Lediglich 458 der 2.101 betroffenen Unternehmen streben eine Zielgröße größer „Null“ für den Vorstand an, während knapp ein Drittel überhaupt keine Angaben zu Zielgrößen für die Vorstandsebene veröffentlicht haben⁵⁸⁹. Darüber hinaus stellen Expertinnen und Experten eine Tendenz zur Verkleinerung der Vorstände hin zu Holdingstrukturen (CEO, CFO) fest. Die bislang „klassischen“ Besetzungsoptionen wie Personal- oder Rechtsabteilungen fallen in der Konsequenz für weibliche Vorstände weg. Sollte sich dieser Trend weiter fortsetzen, ist davon auszugehen, dass sich die Bereitschaft höhere Zielgrößen für den Vorstand festzulegen vermutlich nicht erhöhen wird.

Die Befragungen und Tiefeninterviews im Rahmen der Evaluation haben gezeigt, dass es angesichts der Möglichkeit zur Festlegung der Zielgröße „Null“ an einer Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Regelungen oder dem eigentlich vorliegenden Handlungsbedarf fehlt. Unternehmen haben die Möglichkeit, auf eine Reflektion und Auswertungen ihres Frauenanteils zu verzichten und mit der Angabe einer Zielgröße entsprechend des Status Quo dennoch gesetzeskonform zu agieren. Die Identifikation von Handlungsfeldern und Maßnahmen entfällt häufig durch diese Vorgehensweise.

Gleichzeitig wirkt sich die geringere Verbindlichkeit negativ sowohl auf die Bekanntheit der Regelungen des Gesetzes und das Bewusstsein für diese als auch auf die Erfüllung der Veröffentlichungspflichten und die Höhe der Frauenanteile selbst aus. Während die feste Quote für den Aufsichtsrat beispielsweise auch im erweiterten Adressatenkreis (z.B. Mitarbeitende, Betriebsrat) durchaus bekannt ist, ist dieser zu den Zielgrößenregelungen im Allgemeinen und der Betroffenheit oder den Zielgrößen des eigenen Unternehmens im Besonderen kaum bis wenig auskunftsfähig.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass die Geltung der Zielgrößen nur in geringem Maße zur Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand geführt hat. Eine Regelung, die mehr Verbindlichkeit für die Erhöhung des Frauenanteils im Vorstand schafft, würde die Wirkungskraft des Gesetzes erhöhen – insbesondere auch deshalb, weil sich viele weitere für die Umsetzung des Gesetzes relevante Entscheidungen, z.B. über Besetzungen von Führungspositionen oder auch Maßnahmen zur Förderung von Frauen, auf Ebene des Vorstands bündeln. Bei der Ausgestaltung einer solchen Regelung wäre aber hinsichtlich ihres Geltungsbereichs und konkreten Inhalts zu berücksichtigen, dass Besetzungsregelungen für den Vorstand stärker in die unternehmerische Freiheit eingreifen als Besetzungsregelungen für das Aufsichtsorgan.

⁵⁸⁸ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

⁵⁸⁹ Ebd.

Feste Quote: Klarstellungen bzgl. Quotenerfüllung und Rechtsfolgen

Die Auswertung der rechtlichen Literatur (vgl. Kapitel 5.6 des Evaluationsgutachtens) hat ergeben, dass in Bezug auf einzelne Aspekte der Quotenerfüllung und der Rechtsfolgen einer Quotenverfehlung Rechtsunsicherheiten bestehen, die sich jedenfalls in bestimmten Konstellationen praktisch auswirken können. Dies betrifft insbesondere die Frage der mathematischen oder kaufmännischen Rundung im Rahmen des § 96 Abs. 2 S. 4 AktG, die Frage der Rechtsfolge bei Missachtung der Quote durch die Arbeitnehmerseite im Falle einer Gesamterfüllung sowie Verfahrensfragen des Widerspruchs gegen eine Gesamterfüllung.⁵⁹⁰

Insoweit könnten gesetzgeberische Klarstellungen mehr Rechtssicherheit schaffen.

Prüfung einer Abkehr von den Kriterien Börsennotierung und Mitbestimmtheit

Unter mehreren Gesichtspunkten kann in Frage gestellt werden, ob insbesondere das Kriterium der Mitbestimmtheit, aber auch das Kriterium der Börsennotierung am besten zur Definition des Geltungsbereichs der festen Aufsichtsratsquote sowie der Zielgrößen geeignet sind.

Daher wäre zu prüfen, ob anstelle der Kriterien Börsennotierung und Mitbestimmung besser geeignete Anknüpfungskriterien für die Geltung der festen Quote und der Zielgrößen identifiziert werden können. Die Mitbestimmtheit weist keinen inneren Zusammenhang mit den geschlechtsbezogenen Besetzungsregelungen auf. Eine Geltung für Unternehmen einer bestimmten Mindestgröße könnte auch unmittelbar über das Kriterium der Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erreicht werden, ggf. auch über eine Anknüpfung an die handelsrechtlichen Größenklassen.

Durch eine Abkehr von der Mitbestimmtheit als Anknüpfungspunkt für die Besetzungsregelungen würde sich auch der Kritikpunkt erledigen, dass Unternehmen, die sich der gesetzlichen Mitbestimmung entziehen, nach vorherrschender Auffassung in der Rechtsliteratur nicht unter die Pflicht zur Zielgrößenfestlegung fallen.

Erfahrungen im Rahmen des Gesetzesmonitorings weisen zudem darauf hin, dass Schwierigkeiten bei der Identifikation der normunterworfenen Unternehmen bestehen, weil sowohl die Mitbestimmtheit als auch die Börsennotierung nicht ohne weiteres als Information verfügbar sind. Die Praktikabilität im Rahmen des Monitorings wäre daher bei einem Wechsel der Anknüpfungskriterien ebenso zu berücksichtigen wie weitere Effekte, wie z.B. die mögliche Einbeziehung von Personengesellschaften (ergäbe sich z. B. beim bloßen Anknüpfen an Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) und sich daraus ergebende Folgefragen (z.B. hinsichtlich der betroffenen Ebenen, vorhandener Berichtspflichten und Besonderheiten einzelner Rechtsformen).

Zielgrößenverpflichtung: Begründungspflicht der Zielgröße „Null“

Die Jährlichen Informationen über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst haben gezeigt, dass eine Vielzahl der Unternehmen von der Zielgröße „Null“ Gebrauch macht. So entschieden sich beispielsweise knapp 70 Prozent der Unternehmen, die eine Zielgröße für den Vorstand veröffentlichen, für die Zielgröße „Null“. Im Rahmen der durchgeführten Befragungen und Interviews geben die Unternehmen als Begründung für die Zielgröße „Null“ an, dass qualifizierte Kandidatinnen fehlen sowie grundsätzlich nachvollziehbare und pragmatische Aspekte wie laufende Verträge bzw. keine geplanten Neubesetzungen. Die tiefere Betrachtung hinsichtlich eines Vergleiches der ersten und zweiten festgelegten Zielgröße der Unternehmen hat jedoch ergeben, dass diese häufig auch bei auslaufenden Verträgen oder Neubesetzungen an der Zielgröße „Null“ festhalten. Hinsichtlich der Begründung

⁵⁹⁰ Im Einzelnen zu diesen Rechtsfragen vgl. Kapitel 5.6 des Evaluationsgutachtens.

der fehlenden qualifizierten Frauen zeigten sich die Kompetenzanforderungen für Vorstandspeditionen als wesentliches Hindernis. Ein Großteil der befragten Top-Management-Mitglieder sieht Vorstandserfahrung in einem ähnlich gelagerten Unternehmensumfeld als notwendige Voraussetzung für die Besetzung. Wird diese Anforderungen jedoch zugrunde gelegt, führt sie aufgrund des bislang geringen Frauenanteils auf Vorstandsebene zu einer deutlichen Reduzierung weiblicher Kandidaten, verhindert eine gezielte Entwicklung derer und fördert eine Besetzung nach Ähnlichkeit des bisherigen Vorstandes. Die Möglichkeit zur Festlegung der Zielgröße „Null“ bietet den Unternehmen derzeit einen gesetzeskonformen Handlungsspielraum, diesem Aspekt Rechnung zu tragen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die größte Rolle in der Festlegung von Zielgrößen für den Vorstand mit 86 Prozent auf den Vorstand selbst entfällt, ist dieser Aspekt kritisch zu bewerten.

Um zukünftig weiterhin sachlogisch nachvollziehbaren Gründen Rechnung zu tragen und Unternehmen eine entsprechende Handlungsalternative zu bieten, sollte die Möglichkeit der Zielgröße „Null“ beibehalten werden. Allerdings könnte die Einführung einer Begründungspflicht für die Zielgröße „Null“ dazu beitragen, dass sie auch nur bei Vorliegen solcher Gründe gewählt wird und sich das zuständige Organ intensiver mit den bestehenden Möglichkeiten und Gegebenheiten auseinandersetzt.

Bei der Ausgestaltung einer Begründungspflicht sollte auch bereits das nachgelagerte Monitoring berücksichtigt werden. Zum einen sollte daher auf eine möglichst konkrete Fassung der Begründungspflicht geachtet werden.

Zielgrößenverpflichtung: Konsequenzen bei Verstoß gegen Pflichten im Zusammenhang mit Zielgrößen

Im Rahmen der Evaluation wurden die Befragten um eine fundierte Bewertung des Gesetzes gebeten und zu weiteren Ausgestaltungsbedarfen der gesetzlichen Regelungen befragt, um die Umsetzung des Gesetzes zu unterstützen. In diesem Zusammenhang wurde von einer Vielzahl der befragten Personen angemerkt, dass das Gesetz u.a. in Bezug auf die Zielgrößen nicht ausreichend mit Sanktionen hinterlegt sei, um ernstgenommen zu werden. Vielmehr wurde die Sinnhaftigkeit der gesetzlichen Regelungen ohne hinterlegte Konsequenzen infrage gestellt. Auffallend war, dass diese Anmerkung sowohl von Befürwortenden als auch von Kritikerinnen und Kritikern des Gesetzes vorgebracht wurde.

Die Wirkung des Gesetzes wird demnach durch fehlende zu befürchtende Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen geschwächt. Dadurch, dass Verstöße zumeist folgenlos bzw. ohne Sanktionierung verbleiben, scheint sich die Hemmung gegenüber einer Nicht-Einhaltung zu reduzieren. Dies zeigt sich ebenfalls darin, dass Unternehmen den in den gesetzlichen Regelungen vorgesehenen Pflichten nicht nachkommen. Dies gilt insbesondere für die Angabe von Zielgrößen, die Angabe und Einhaltung der Fristen oder die Einhaltung des Verschlechterungsverbot⁵⁹¹. Auch sofern die Pflichten im Zusammenhang mit den Zielgrößen erweitert werden sollten (z.B. im Hinblick auf eine Begründungspflicht für die Zielgröße Null) kann dies nur eingeschränkt wirken, wenn viele Unternehmen mangels Sanktionsdruck ihren gesetzlichen Pflichten nicht nachkommen.

Wirksam dürften insoweit solche Sanktionen sein, die Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit, die Handlungsfähigkeit oder die Außendarstellung eines Unternehmens haben. Schon bisher bestehen gesetzliche Sanktionen, insbesondere in Form der handelsrechtlichen Bußgeldvorschriften, die bei Verstößen gegen die Berichtspflichten eingreifen können. Allerdings greifen diese nicht in allen denkbaren Konstellationen. Die Schließung von Lücken im bestehenden Sanktionssystem sowie im nächsten Schritt die tatsächliche Aufdeckung von Verstößen und Anwendung der zur Verfügung stehenden Sanktionen könnten daher die Verbindlichkeit sowie die Durchsetzungskraft der Regelungen

⁵⁹¹ Deutscher Bundestag (2019): Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Berlin.

erhöhen und dazu beitragen, die strategische Relevanz der Einhaltung der Pflichten im Zusammenhang mit den Zielgrößen für die Unternehmen zu erhöhen.

Zielgrößenverpflichtung: Prüfung von Öffnungsmöglichkeit bei Zielgrößen im Konzern

Im Rahmen der Evaluation wurde die fehlende Berücksichtigung von Konzernstrukturen als eine wesentliche Herausforderung in der Umsetzung des Gesetzes benannt. So geben die befragten Unternehmen an, dass sie Schwierigkeiten bei der Abbildung der regulatorischen Vorgaben auf die eigene unternehmerische Struktur sehen. Insbesondere international agierende Konzerne gaben an, bei der Implementierung der Quote und der Zielgrößen innerhalb ihrer globalen Konzernstrukturen mit Herausforderungen konfrontiert zu sein. Die vielfach komplexen und einem globalen Standortnetzwerk unterliegenden Personalstrukturen wurden als Hemmnis bei der Umsetzung des national angelegten Gesetzes gesehen.

Um eine erleichterte Umsetzung zu ermöglichen, sollte daher eine Prüfung erfolgen, inwieweit Öffnungsmöglichkeiten bestehen, die Konzernstrukturen Rechnung tragen, ohne, dass die Transparenz der Zielgrößenfestlegung und -erreicherung wesentlich beeinträchtigt wird. Ein denkbarer Ansatz könnte in einer Öffnung für eine unternehmensübergreifende Zielgrößensetzung im Konzern bestehen, ggf. flankiert durch eine Pflicht zur Erläuterung der gewählten Reichweite und Definition der Führungsebenen im Rahmen des Berichts nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 (i.V.m. Abs. 4) HGB, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Bei einer Öffnung für internationale Strukturen würde man allerdings in Kauf nehmen, dass Unternehmen sich möglicherweise aufgrund hoher Frauenanteile auf Führungsebenen im Ausland nicht mehr veranlasst sehen könnten, die Situation gerade an ihren deutschen Standorten zu verbessern.

Überprüfung der Regelungen zur SE

Da nach derzeitiger Rechtslage in der Rechtsliteratur umstritten ist, ob die feste Quote im Rahmen einer SE-Beteiligungsvereinbarung abweichend geregelt oder gar abbedungen werden kann oder nicht, wäre insoweit eine klarstellende Regelung anzuraten. Die Frage würde sich aber auch dann erledigen, wenn man Quoten- und Zielgrößenregelungen von der Mitbestimmtheit abkoppeln würde (s.o.).

Die Auswertung der rechtlichen Literatur gibt zudem Anlass zur Überprüfung der Regelungen zur monistischen SE, sowohl hinsichtlich der festen Quote als auch hinsichtlich der Zielgrößen. Hinsichtlich der festen Quote besteht eine gewisse Benachteiligung der monistischen SE gegenüber dualistischen Gesellschaftsformen (wie der AG), da die feste Quote hier auch das Leitungs- und nicht nur das Aufsichtsorgan betrifft. Die Geltung der Zielgrößenverpflichtung in der monistischen SE ist in der Fachliteratur höchst umstritten, was im Ergebnis zu Rechtsunsicherheit in der Praxis führt. Insoweit wäre über Anpassungen bzw. Klarstellungen der Rechtslage nachzudenken.

Prüfung auf Möglichkeiten zur gesetzlichen Ausgestaltung oder untergesetzlichen Maßnahmen zur Stärkung einer Prozessperspektive

Die Befragungen und Interviews im Rahmen der Evaluation zeigen, dass das Gesetz bislang lediglich im geringen Maß Auslöser für die Festlegung und gleichstellungsfördernde Ausgestaltung von Prozessen war. So zeigt sich, dass bisher kaum klar definierte Prozesse für die Festlegung der Zielgrößen vorliegen und darüber hinaus nur selten eine direkte Verbindung zwischen dem Thema

Gleichstellung und Personalprozessen hergestellt wird, sodass die Notwendigkeit einer Anpassung dieser Prozesse zur Förderung der Gleichstellung nicht erkannt wird. Unternehmen haben daher nur in geringem Maße ihre Besetzungsverfahren für Aufsichtsräte oder Vorstände analysiert und die entsprechenden Auswahlprozesse gleichstellungsorientierter gestaltet (diverse Besetzung von Gremien, Erstellung von diskriminierungsfreien Anforderungsprofilen bevor Kandidat feststeht u.a.).

Im FüPoG selbst ist solch eine Prozessorientierung bisher nicht angelegt, da es allein auf die zu erreichenden Ziele abstellt und keine Verbindung zur prozessualen Ausgestaltung herstellt. Da sich die gleichstellungsorientierte Ausgestaltung von Unternehmensprozessen jedoch als erfolgskritisch für die nachhaltige Erhöhung eines Frauenanteils an Führungspositionen erwiesen hat, wäre eine Weiterentwicklung des FüPoG hinzu einer Verankerung gleichstellungsorientierter Prozesse sinnvoll. Daher wird eine Prüfung empfohlen, inwiefern eine Integration der Prozessperspektive in die gesetzlichen Regelungen erfolgen kann, ohne zu sehr in die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der betroffenen Unternehmen einzugreifen.

Die vorliegende Evaluation verdeutlicht ebenfalls die Bedeutung der intrinsischen Motivation des Top-Managements, welche durch das Auferlegen von weiteren mit Aufwand verbundenen Pflichten negativ beeinflusst werden könnte. Die Interviews zeigen, dass eine Wahrnehmung des Gesetzes als zusätzliche Belastung eine thematische Öffnung erschwert und entsprechende Abwehrenscheinungen auf Ebene des Top-Managements gefördert werden. Essentiell wird daher sein, dass die prozessuale Verankerung zwar als gesetzlicher Auftrag formuliert wird, die Unternehmen jedoch eine Eigenverantwortung („Ownership“) für diesen Veränderungsprozess entwickeln, denn diejenigen, die die betriebliche Wirklichkeit gestalten, sollten innerhalb eines gesetzlichen Rahmens selbst entscheiden und aushandeln, was in ihrem Unternehmen möglich und sinnvoll ist.⁵⁹² Dies gilt es bei einer Prüfung auf Möglichkeiten zur gesetzlichen Verankerung der Prozessperspektive dringend zu beachten.

Änderung der Veröffentlichungspflichten

Im Rahmen der Evaluation konnten große Unterschiede in der Berichtslegung und in Form und Art der Erfüllung von Veröffentlichungspflichten identifiziert werden. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Unternehmen Angaben, zu deren Veröffentlichung sie im Rahmen des Gesetzes verpflichtet sind, nicht gemacht haben. Im Rahmen der Befragungen wurde dies unter anderem mit Unklarheiten begründet, welche Daten / Angaben, zu welchem Zeitpunkt durch wen und in welchem Format veröffentlicht werden müssen.

Darüber hinaus beruht das jährliche Monitoring der Bundesregierung auf einer veralteten Datengrundlage. Nach den gesetzlichen Regelungen sind die betroffenen Unternehmen in der überwiegenden Anzahl verpflichtet, die Berichte mit den entsprechenden Angaben zum FüPoG erst zum Ende des auf das Geschäftsjahr folgenden Kalenderjahres zu veröffentlichen, sofern ihr Geschäftsjahr dem Kalenderjahr entspricht. Dies hat zur Folge, dass die Monitoringberichte der Bundesregierung auf teilweise sehr überholte Zahlen zurückgreifen müssen. Aus den benannten Gründen erscheint es daher sinnvoll eine Prüfung auf Umsetzbarkeit eines Online-Datentools („Meldeportal“) vorzunehmen, in dem Unternehmen die zu veröffentlichenden Angaben digital melden können. Auf diese Weise würde eine gezielte jährliche Abfrage von Daten und Inhalten ermöglicht, welche dazu beiträgt, die bestehenden Unklarheiten der Unternehmen zu lösen und eine unkomplizierte Erfüllung ihrer Veröffentlichungspflichten erlaubt. Für den Gesetzgeber bringt ein Meldeportal insbesondere

⁵⁹² Prof. Dr. Heide Pfarr beschreibt diese Herangehensweise unter dem Stichwort der „regulierten Selbstregulierung“ im Rahmen der Diskussion um ein neues Wahlarbeitszeitgesetz. Sinnvoll wäre dieses Prinzip auch für die Weiterentwicklung des FüPoG. (vgl. Prof. Dr. Heide Pfarr. (2019). Handlungsfelder für Betriebsrätinnen durch Gleichstellungsgesetze, (S. 12) abgerufen von <https://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=92055>)

den Vorteil, zeitlich nicht auf die Erstellung der Lageberichte angewiesen zu sein und er profitiert von einer Datenaktualität und der Möglichkeit eines zielgerichteten Monitorings.

Sofern an dem Anknüpfungskriterium der Mitbestimmtheit festgehalten werden soll, würde das Monitoring erleichtert, wenn die Mitbestimmtheit und deren Form (paritätisch/unterparitätisch) zu veröffentlichen bzw. zu melden wäre.

Sofern auch abhängige Unternehmen, die gemäß § 264 Abs. 3 HGB von der Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts befreit sind, zur Veröffentlichung einer Erklärung nach § 289f Abs. 4 S. 2 HGB verpflichtet sein sollen, sollte dies gesetzlich klargestellt werden. Nach dem Wortlaut der gegenwärtigen Regelungen des HGB wäre dies nicht der Fall und wird daher in der Rechtsliteratur überwiegend abgelehnt. Denkbar wären insoweit auch andere Lösungen, um das Monitoring bezüglich dieser Gesellschaften zu gewährleisten, wie z.B. entsprechende Angaben durch die Konzernobergesellschaft für einzelne betroffene Tochtergesellschaften.

7.1.2. Empfehlungen zu untergesetzlichen Maßnahmen

Aktualisierter Praxisleitfaden und Handreichungen für Veröffentlichungen

Die Auswertung der Rechtsliteratur sowie die geführten Interviews haben gezeigt, dass hinsichtlich Anwendungsfragen Unsicherheiten bestehen. Dies betrifft insbesondere die Definition der Führungsebenen, für die Zielgrößen festzulegen sind sowie die Anwendung des Verschlechterungsverbots. In den Fallstudien verwies eine Vielzahl von Unternehmen auf Schwierigkeiten bei einer gesetzestreuen Definition der Führungsebenen. Durch stark differenzierte Karrieremodelle und/oder Führungsebenen in einer Vielzahl von Konzerngesellschaften, ist die Zuordnung der sich aus dem Gesetz ergebenden Bestimmungen zu den Funktionen im Unternehmen sehr komplex. Zudem seien die Unternehmen häufig nach dem Strukturprinzip einer Matrixorganisation aufgestellt, in der Mitarbeitende und Führungskräfte in mehreren gleichrangigen Weisungsbeziehungen stünden. Auch das Verschlechterungsverbot stellt nach Angaben der Unternehmen eine Herausforderung in Personalbesetzungsprozessen dar. In den qualitativen Befragungen sowie in den Tiefeninterviews zeigte sich jedoch, dass das Verschlechterungsverbot wohl insbesondere aufgrund von Fehlinterpretationen und der Außendarstellung als Herausforderung wahrgenommen wird.

Um zukünftig eine größere Einheitlichkeit in den Veröffentlichungen der Unternehmen zu erreichen und Unklarheiten bzw. Fehlinterpretationen der Unternehmen zu reduzieren, empfiehlt es sich neben der Einrichtung eines Meldeportals, Unternehmen beispielhafte Arbeitshilfen mit zentralen und aus Sicht des BMFSFJ wünschenswerten Inhalten zur Verfügung zu stellen. Diese können einerseits den Unternehmen zur Orientierung dienen, andererseits die Einheitlichkeit der veröffentlichten Informationen sowie ggf. deren Qualität / Aussagekraft erhöhen.

Als konkretes Beispiel könnte der Praxisleitfaden „Zielsicher – Mehr Frauen in Führungspositionen“ bereits als erste Hilfestellung für die Umsetzung des FÜPoG dienen. Im Rahmen eines Überarbeitungsprozesses könnte der Leitfaden auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse aktualisiert, spezifiziert und durch gute Umsetzungsbeispiele ergänzt werden.

Weitere Kommunikationsarbeit zu gesetzlichen Regelungen und stereotypisierten Rollenbildern

Im Rahmen der Evaluation konnten große Informationsdefizite bei Unternehmen und deren Beschäftigten festgestellt werden. In Abhängigkeit von Funktion und Position der interviewten Personen variierte zumeist auch der Wissensstand über die gesetzlichen Regelungen und über die Betroffenheit des eigenen Unternehmens. Bei Mitgliedern des Betriebsrats, Beschäftigten oder Führungskräften auf unteren Managementebenen nahmen das Wissen und die Auskunftsfähigkeit über die Ziele des Gesetzes und über entsprechende Konsequenzen für das eigene Unternehmen deutlich ab. Auch die befragten Beschäftigten konnten zu einer knappen Hälfte nicht beantworten, ob ihr Unternehmen in den Regelungsbereich des Gesetzes fällt. Im Rahmen der Fallstudien betonten einige Unternehmen jedoch die große Bedeutung der aktiven Beteiligung und Information von Beschäftigten. Zum einen zählen Führungskräfte auf unteren Managementebenen zum Rekrutierungspool eines Pipeline-Aufbaus und zum anderen wird durch die aktive und umfassende Kommunikation zu einer Sensibilisierung beigetragen und ein ganzheitliches Bewusstsein über Gleichstellung und Diversität gefördert. Für die erfolgreiche Umsetzung eines Gesetzes ist das Wissen über die gesetzlichen Regelungen daher eine essenzielle Voraussetzung. Dieser Bedarf spiegelt sich ebenfalls in den erwünschten Unterstützungsleistungen der befragten Personengruppen wider. So wünschen sich Personalabteilungen und Betriebsratsmitglieder insbesondere Informationskampagnen und eine geförderte Beratung zur Umsetzung des Gesetzes.

Der Gesetzgeber sollte daher eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu den gesetzlichen Regelungen und auch zu stereotypisierten Rollenbildern unserer Gesellschaft ermöglichen:

- **Gesetzliche Regelungen:** Die Öffentlichkeitsarbeit sollte insbesondere Bezug nehmen auf die Gründe für die Entstehung und die Ziele des Gesetzes (Relevanz), den Geltungsbereich, die konkreten Regelungen sowie auf die Erreichung und mögliche Sanktionierung bei Verstößen.
- **Stereotypisierte Rollenbilder und Privilegien in unserer Gesellschaft:** Die Öffentlichkeitsarbeit sollte unter Bezugnahme zu möglichen Konsequenzen der „klassischen“ familiären Rollenaufteilung hinsichtlich Erwerbsarbeit erfolgen. Hier bieten sich beispielsweise die umfassende Veröffentlichung und öffentliche Kommunikation zu folgenden Themenbereichen an:
 - geschlechterbezogene Studien und Statistiken zu Erwerbs- und Familienarbeit
 - geschlechterspezifische Beleuchtung von wahrgenommenen Elternzeiten (Häufigkeit und Länge)
 - Fokussierung auf finanzielle Benachteiligung von Frauen (Rente/Altersarmut),
 - Benachteiligung von Männern bzgl. ihrer Familienrolle
 - Beleuchtung unbewusster stereotypisierter Bewertungsmuster im privaten (gesellschaftlichen) wie auch beruflichen Kontext

Übergreifend ist ein Einsatz von verschiedenen Formaten der Öffentlichkeitsarbeit denkbar wie beispielsweise Newsletter, Workshops, Informations- und Netzwerkveranstaltungen oder zielgruppenspezifisch aufbereitete Handreichungen. Darüber hinaus bieten sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine zielgruppenspezifische Kommunikation sowie eine gezielte Einbindung der Stakeholder mit entsprechender Hebelwirkung an. Diese Vorgehensweise kann die Aufmerksamkeit und die wahrgenommene Relevanz des Themas gesamtgesellschaftlich erhöhen.

Mitzudenken ist in diesem Kontext ebenfalls eine medienwirksame Berichterstattung über die bisherige Zielerreichung des Gesetzes in Unternehmen.

Auszeichnungen für besonderes Engagement in Unternehmen

Einige befragte Expertinnen und Experten erachten in diesem Kontext auch einen jährlichen Index zur „FüPoG-Performance“ als zielführend. Hierbei könnten Unternehmen nach Nicht-Erreichung und Erreichung von Zielgrößen differenziert aufgeführt und besonders fortschrittliche Unternehmen hervorgehoben werden. Zu lösen wäre bei diesem Ansatz allerdings die Problematik, dass die Umsetzungsfristen für die Zielgrößen bis zu fünf Jahre betragen und zudem eine hinreichende Datengrundlage sichergestellt werden müsste.

Aus Sicht von befragten Expertinnen und Experten könne ein jährlicher Index zur „FüPoG-Performance“ zu einer Art Wettbewerb führen, bei dem Unternehmen bestrebt sind, mit mindestens gleichem Engagement im Bereich der Diversität und Gleichstellung wahrgenommen zu werden. Es gebe in Unternehmen und in den Führungsfunktionen häufig den persönlichen Ehrgeiz, in wirtschaftlich oder gesellschaftlich relevanten Themenfeldern der „Best in class“ zu sein. Auf diese Weise kann eine stärkere persönliche Identifizierung mit dem Thema herbeigeführt und eine intrinsische Motivation von Führungskräften der oberen Ebenen gefördert werden. Die im Rahmen der Kommunikationsarbeit benannte medienwirksame Berichterstattung sollte daher ebenfalls Best-Practice Beispiele einschließen, welche besonders fortschrittliche Maßnahmen implementiert haben oder einen besonders hohen Frauenanteil in Führungspositionen aufweisen können. Eine gezielte Kommunikation von offizieller Stelle kann die Aufmerksamkeit erhöhen und verdeutlichen, dass Gleichstellung wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden kann und Anerkennung erhält.

Mit Blick auf die Wettbewerbsorientierung im Top-Management und vor dem Hintergrund der Arbeitgeberattraktivität ist auch die Etablierung offizieller Auszeichnungen und Preisverleihungen für besonders fortschrittlich agierende Unternehmen denkbar. Bereits bestehende Auszeichnungen des BMFSFJ, wie eine Auszeichnung durch den Women-on-Board Index (WOB) von FidAR e.V., könnten um eine Kategorie für FüPoG-Unternehmen erweitert werden. Der Fokus der Auszeichnungen könnte hier insbesondere auf neuartigen Maßnahmen oder Veränderungsprozessen liegen, die die Gleichstellung fördern, allerdings auch dazu beitragen sich von „altbewährten“ Prozessen zu lösen. Auf diese Weise könnten innovative Ideen und Lösungen an Sichtbarkeit für andere Unternehmen gewinnen, deren Verbreitung gefördert und eine stärkere Prozessfokussierung in den Mittelpunkt gestellt werden.

Dialogformate mit wesentlichen Stakeholdern

Aus Sicht der Expertinnen und Experten wird zudem seitens der Politik der Effekt einer direkten Kommunikation mit der Geschäftsführungsebene sowie weiteren Stakeholdern (z.B. Industrie- und Aufsichtsratsverbände, Wirtschaftsnetzwerke, Wissenschaft) unterschätzt. Das reine Auferlegen von gesetzlichen Pflichten führe zu einer wahrgenommenen Einschränkung und somit zu „Abstoßerscheinungen“ in den Unternehmen. Die intrinsische Motivation dieser Stakeholder, insbesondere der Mitglieder des Topmanagements, wurde jedoch als wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes identifiziert. Im Rahmen der Evaluation wurden daher ebenfalls wichtige Stakeholder identifiziert, welche eine Hebelwirkung für ein Engagement zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen aufweisen. Die aktive Beteiligung und Kommunikation von und mit Wirtschaftskern, Verbänden, Investoren, Personalberatungen und der Wissenschaft setze auf einer persönlicheren Ebene an, „appelliere an die Ehre“ der Stakeholder und schaffe Räume für Austausch und Dialog mit unterschiedlichen Blickwinkeln. Ein erfolgreiches Beispiel solcher Multi-Stakeholder-Dialoge zeigt sich im sog. „30-ProzentClub“. In mittlerweile 15 Ländern und Regionen haben sich Mit-

glieder der Geschäftsführung und von Aufsichtsräten zusammengeschlossen und wirken durch Initiativen im Bereich Investment, Mentoring und Qualifizierung auf die Erhöhung des Frauenanteils von 30 Prozent effektiv hin.

Top-Management

Insbesondere aufgrund der tragenden und erfolgskritischen Rolle des Top-Managements erscheint ein direkter Austausch mit den Mitgliedern für die erfolgreiche Umsetzung des FüPoG sinnvoll. Ein Format wie ein „CEO Round-Table“ würde eine aktive Diskussion mit dem Gesetzgeber und zeitgleich einen Austausch unter den CEOs ermöglichen. Eine Initiierung dieser Gespräche sollte jedoch nach Einschätzung von interviewten Personen als gemeinsames und konzertiertes Vorhaben von Politik und Wirtschaft/Verbänden erfolgen. Austauschformate dieser Art könnten eine erhöhte thematische Relevanz erzeugen und die persönliche Bereitschaft steigern, sich selbst aktiv mit den Themen Diversität und Gleichstellung auseinanderzusetzen. Zeitgleich bleibt der Gesetzgeber aktiver und gestaltender Teil der Diskussion und kann wesentliche Erkenntnisse aufgreifen und weitere Handlungs- oder Unterstützungsbedarfe identifizieren.

Investorinnen und Investoren

Die durchgeführten Fallstudien, Tiefeninterviews und Fachtagungen zeigten, dass auch Investorinnen und Investoren eine bedeutende Hebelwirkung einnehmen können, um den Vorstand und Aufsichtsrat für die Themen Gleichstellung und Diversität zu sensibilisieren. Es konnte festgestellt werden, dass die Themen inzwischen bei allen Investierenden auf der Agenda stehen und thematisiert werden, jedoch eher selten konkrete Kennzahlen oder die Planung strategischer Maßnahmen angefordert werden. Darüber hinaus würden bei nicht ausreichenden Fortschritten im Bereich der Frauenförderung noch zu wenige Investorinnen und Investoren ihr Stimmrecht nutzen, wenngleich eine leichte Tendenz zur vermehrten Abstimmung gegen Aufsichtsratsvorsitzende besteht, wenn bislang keine Frauen eingesetzt oder das Thema Diversität nicht behandelt wurden. Dies sei jedoch überwiegend in anderen Ländern und lediglich vereinzelt in Deutschland zu beobachten. Investoren und Aktionäre wirken daher mittels direkter Vorgaben und Handlungsimpulse auf die Unternehmensentwicklung vieler Unternehmen ein, adressieren in Deutschland jedoch bisher kaum die Diversität und Gleichstellung in den Aufsichtsräten und Vorständen. Zielführend für die Erhöhung des Frauenanteils wäre daher, die Hebelwirkung der institutionellen Investoren stärker zu nutzen, z.B. über die Einbindung in die oben genannten Multi-Stakeholder-Dialoge und mittels einer aktiven Einbeziehung in die Kommunikationsarbeit zum Thema Frauen/Vielfalt in Führungspositionen.

Zudem wäre eine Verknüpfung zum 2019 verabschiedeten Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) zu prüfen. Es wäre denkbar, die darin festgelegten Offenlegungspflichten für institutionelle Anleger und Vermögensverwalter auf die etwaige Berücksichtigung von Gleichstellung/Diversity in ihren Anlagestrategien zu erweitern.

Personalberatungen

Insbesondere für die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten im Top-Management werden häufig Personalberatungen engagiert. Die vorliegenden Evaluationsergebnisse verdeutlichen, dass Personalberatungen, insbesondere wegen der häufigen Beteiligung an Besetzungsprozessen, eine entscheidendere Rolle bei der Erhöhung des Frauenanteils einnehmen könnten als es bislang der Fall ist.

Ein Blick nach Großbritannien zeigt eine Möglichkeit, wie sich Personalberatungen gezielt für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzen können. Hier wurde ein freiwilliger Verhaltenskodex für Personalberatungsfirmen (The Code of Conduct for Executive Search Firms)

entwickelt, welcher die Kriterien und Handlungsschritte festlegt, die Personalberatungen während des gesamten Suchprozesses befolgen sollten. Beispielhaft zu nennen sind ein 30-prozentiger Frauenanteil auf ihren Short-Lists und eine Begründungspflicht gegenüber ihren Auftraggebern bei Abweichungen von diesem Anteil. Die internationalen Erfahrungen zeigen, dass dies nicht nur die Sensibilität bei den Personalberatungen, sondern zugleich bei den beauftragenden Unternehmen selbst erhöht.

Aus Sicht der, im Zuge der Evaluation, befragten Expertinnen und Experten sei ein solcher freiwilliger Verhaltenskodex durchaus auch für Deutschland denkbar. Wichtig sei in diesem Zusammenhang, dass die Diskussion von größeren namenhaften Personalberatungen angestoßen werde, um die Wirkung der Vorbildfunktion zu nutzen, ausreichend „Mitglieder“ zu generieren und ein einheitliches Engagement sicherzustellen. Der Gesetzgeber sollte daher auch Personalberatungen aktiv in ihre Kommunikationsarbeit integrieren und in organisierte Netzwerktreffen und Themenveranstaltungen rund um das Thema Frauen in Führungspositionen einbinden.

Betriebsräte

Ein Akteur, der in Bezug auf die Förderung von Gleichstellung eine wesentliche Rolle einnehmen könnte, ist der Betriebsrat als Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In den qualitativen Interviews beschrieben die befragten Betriebsratsmitglieder in Bezug auf die Regelungen des FüPoG jedoch häufig eine fehlende Zuständigkeit und Handlungsfähigkeit, da das Gesetz in erster Linie die oberen Führungsebenen adressiere, welche aufgrund der außertariflichen Anstellung nicht in den Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte fielen. Nach der Auffassung von befragten Betriebsräten und Gewerkschaftsvorsitzenden seien die Themenbereiche Gleichstellung und/oder Vereinbarkeitsmaßnahmen in den Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte bislang nicht ausreichend enthalten. Im Rahmen einer rechtlichen Analyse zeigt sich jedoch, dass nach herrschender Auffassung in der Rechtsliteratur Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei der Festlegung von Zielgrößen bestehen. Die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zählt zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG). Darüber hinaus bestehen gleichstellungsrelevante Mitbestimmungsrechte u.a. bezüglich Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG), Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) und betrieblicher Lohngestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG).

Das Ziel, Betriebsräte auch in der Praxis stärker in Gleichstellungsthemen einzubinden, sollte insoweit durch Aufklärungsarbeit gefördert werden, die Betriebsräte in die Lage versetzt, ihre Gleichstellungsaufgabe im Rahmen bereits bestehender Beteiligungsrechte besser erfüllen zu können. Die Notwendigkeit von einer gezielten Information und Unterstützung der Betriebsräte zeigt sich ebenfalls in den Befragungsergebnissen zu erwünschten Unterstützungsleistungen. Am häufigsten nannten die Betriebsratsmitglieder in diesem Zusammenhang Informationskampagnen, gefolgt von dem Wunsch nach geförderter Beratung über die jeweiligen Handlungsfelder und zielführende Maßnahmen. Darüber hinaus wünschen sich die Befragten Betriebsratsmitglieder einen aktiveren Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsräten für eine erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes. Der Gesetzgeber sollte daher zukünftig auch Betriebsräte und Gewerkschaften aktiv in die Kommunikationsarbeit zu den gesetzlichen Regelungen einschließen. Bei der Überarbeitung des Leitfadens „Zielsicher – Mehr Frauen in Führungspositionen“ könnten darüber hinaus Betriebsräte eine gesonderte Beachtung finden und die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten dargelegt werden. Im Falle einer Fortführung der in diesem Rahmen ebenfalls begonnenen Workshop-Reihe „B2B“, bietet sich ein organisierter Workshop für die Handlungsfelder von Betriebsratsmitgliedern an, in dessen Rahmen darüber hinaus ein gezielter Erfahrungsaustausch stattfinden kann. Die Förderung einer aktiven und gestaltenden Rolle von Betriebsratsmitgliedern speziell bei der Umsetzung des FüPoG in ihrem Aufgabenbereich und allgemein bei der Gleichstellung im Betrieb, könnte von Seiten des Gesetzgebers über

eine gezielte Aufklärung, geförderte Beratung und Kompetenzaneignung von Betriebsratsmitgliedern erreicht werden.

Stärkere Verankerung von Gleichstellung im Deutschen Corporate Governance Kodex

Die Evaluation hat gezeigt, dass sich der Aufsichtsrat im Rahmen der Gesetzeserfüllung auf eine eher passive bzw. auf die grundsätzlich vorgeschriebene Rolle als Kontrollgremium beschränkt. Dies hat insbesondere Einfluss auf die vom Gesetzgeber erhoffte Wirkung eines erhöhten Frauenanteils in diesem Kontrollgremium. Wenngleich sich der Anteil an Frauen im Aufsichtsrat nach Einführung der Quote signifikant erhöht hat, kann dies nur eine mäßige darüber hinaus gehende Wirkung entfalten, wenn sich die Entscheidungsfindung hinsichtlich Frauenförderung und Zielgrößensfestlegung auf Ebene des Vorstands bündelt.⁵⁹³

Nachhaltiges Engagement oder ambitionierte Zielgrößen bedürfen einer aktiveren Rollenwahrnehmung des Aufsichtsrats, der eine strategische Verankerung und die Ableitung klarer Maßnahmen gegenüber dem Vorstand einfordert sowie bestehende Besetzungsprozesse kritisch hinterfragt. Demnach ist eine Prüfung empfehlenswert, über welche weiteren Regelwerke zur Leitung und Überwachung von Unternehmen das Thema Gleichstellung verankert werden könnte. Als zentrales Regelwerk für deutsche börsennotierte Gesellschaften gilt der Deutsche Corporate Governance Kodex. Der aktuelle DCGK nimmt die Vorgaben des FÜPoG zwar auf (Quote, Zielgrößendefinition), geht jedoch über eine Empfehlung zur Achtung auf Diversität bei der Besetzung von Führungspositionen nicht hinaus. Im Rahmen eines nächsten Konsultationsverfahrens sollten daher beispielsweise folgende Konkretisierungen im Sinne der Gleichstellung eingebracht werden:

- Konkrete Aufnahme von Mindestanteilen des unterrepräsentierten Geschlechtes für Ausschüsse
- Begründungspflicht der Zielgröße „Null“ mit beizulegender Versicherung der eigenverantwortlichen Formulierung des Aufsichtsrates
- Verknüpfung und Integration von Gleichstellungsinhalten in die im DCGK festgelegte Pflicht zur Aus- und regelmäßigen Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder

Finanzinstitute, die Deutsche Börse und andere Anbieter von Aus- und Fortbildungsprogrammen könnten zudem stärker in die Kommunikationsarbeit eingebunden werden, sodass diese die Themen Gleichstellung und Diversity in den Curricula zu Rechten & Pflichten, insbesondere jedoch zu Personalthemen für den Präsidial-, Nominierungs- oder Personalausschuss stärker integrieren. Zudem ist übergreifend anzunehmen, dass deutlichere Vorgaben im Deutschen Corporate Governance Kodex für Gleichstellung und Diversity eine stärkere Thematisierung von Gleichstellung in den Fortbildungsprogrammen nach sich ziehen würden.

Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der von Expertinnen und Experten befürchteten „ungesunden Kreativität“. Demnach bestehe im Falle einer gesetzlichen Verpflichtung auf Vorstandsebene die Gefahr, dass Unternehmen dazu übergehen, Notfall-Ressorts für Frauen zu schaffen, die für das Unternehmen jedoch keine operative Relevanz besitzen. Die gesetzliche Vorgabe wäre erfüllt, die Rolle dieser weiblichen Vorstände jedoch marginal und ihre Einflussmöglichkeiten relativ gering. Eine Möglichkeit dieser Praxis entgegenzuwirken, wäre die Aufnahme einer Empfehlung im DCGK, dass die Neugründung eines Vorstandsressorts stets mit einer operativen und unternehmensspezifischen Relevanz einhergehen sollte, welche es ggf. darzulegen gilt. Im Sinne des DCGK sind Abweichungen der Empfehlungen zu begründen. Diese Vorgehensweise könnte eine Hemmschwelle für eine solche Praxis darstellen und die Gefahr einer „ungesunden Kreativität“ verringern.

⁵⁹³ Siehe auch Kapitel „5.2.4. Prozesse zur Festlegung der Zielgrößen“

Förderprogramme für den Mittelstand

Während Konzerne zumeist ausreichend Mittel und Ressourcen zur Verfügung haben, um sich dem Thema Gleichstellung zu widmen, fehlt dies häufig in mittelständischen und kleineren Unternehmen. Auch bei entsprechend vorhandener Bereitschaft, sich dem Thema Gleichstellung (freiwillig) anzunehmen, fehlt es kleineren Unternehmen häufig an innovativen Ideen und / oder an Ressourcen, um sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und auf Basis einer gezielten Analyse entsprechende Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Expertinnen und Experten erachten Förderprogramme in diesem Zusammenhang als zielführendes Instrument, um das Engagement diesbezüglich auch in mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. So können beispielsweise finanzielle (zweckgebundene) Zuwendungen für die Implementierung von Maßnahmen, Förderungen von Beratungsleistungen sowie die Möglichkeit des Austausches untereinander / mit Expertinnen und Experten insbesondere kleinere Unternehmen unterstützen.

7.1.3. „Baukasten“ zu Best-Practices für Unternehmen

<i>Prozessuale und strukturelle Aspekte</i>	
Handlungsfelder	<i>Maßnahmen</i>
<i>Festlegung von Standards für einheitliche Auswahl- und Besetzungsprozesse auf allen Führungsebenen des Unternehmens zur Erhöhung der Objektivität und zur Vermeidung stereotypisierter Bewertungsmuster</i>	<p>Geschlechterneutrale Stellenausschreibungen und Kompetenzprofile im Bezug zu stereotypischen Kompetenzanforderungen</p> <p>Die geschlechterneutrale Formulierung von Stellen- oder Kompetenzprofilen kann die Quote weiblicher Bewerber stark erhöhen. Für die Analyse bestehender Textbausteine oder Profile bzgl. stereotypisierter Formulierungen, zeigte sich der Einsatz von Software-Lösungen besonders erfolgversprechend und aufwandsminimierend. Je nach Zielgruppe werden Wörter und Texte nach auffallenden Formulierungen untersucht und Alternativvorschläge angezeigt.</p>
	<p>Datengestützte Erstauswahl</p> <p>Durch eine datengestützte Erstauswahl werden lediglich die Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen analysiert. Durch die fehlende Berücksichtigung von Geschlecht oder Alter werden mögliche unbewusste Bewertungsmuster bei der Erstauswahl der Bewerbungen vermieden und die Chancen für weibliche Kandidaten erhöht.</p>
	<p>Divers besetzte Auswahlgremien</p> <p>Die Zusammensetzung des Auswahlgremiums sollte stets den Aspekt der Diversität berücksichtigen, indem Personen unterschiedlichen Geschlechts, Alter, Führungsebene und kultureller Herkunft ausgewählt werden. Auf diese Weise werden unterschiedliche Perspektiven ermöglicht und der Gefahr der Einstellung nach Ähnlichkeit vorgebeugt.</p>
	<p>Reduzierung der Abhängigkeit von direkter Führungskraft</p> <p>Um mögliche Seilschaften zu reduzieren und die Karriereentwicklung von Frauen aus dem alleinigen Verantwortungsbereich der disziplinarischen Führungskraft zu lösen, berichten Unternehmen von positiven Erfahrungen mit einem gewissen Maß an Zentralisierung. Besonders erfolgversprechend schei-</p>

	<p>nen dabei ein zentrales Monitoring der Zielerreichung von Mitarbeitenden sowie ein zentralisiertes Bewerbungsverfahren für Nachwuchsförderprogramme oder die Potenzialbewertung durch verschiedene Instanzen zu sein.</p>
<p><i>Implementierung frauenspezifischer Entwicklungsprogramme und gleichstellungsfördernder Unterstützungsangebote</i></p>	<p>Frauenspezifische Entwicklungsprogramme</p> <p>Die Integration von frauenspezifischen Programmbausteinen in Gesamt-Nachwuchsprogramme kann die weibliche Teilnahme- und Bewerberquote erhöhen. Durch die Integration in bestehende gemischt geschlechtliche Nachwuchsförderprogramme können frauenspezifische Herausforderungen aufgegriffen werden jedoch zeitgleich eine vollständige Trennung zwischen der Entwicklung von Männern und Frauen vermieden werden.</p> <p>Besonders erfolgversprechend ist eine Teilnahme an Förderprogrammen, wenn diese als integraler Baustein der individuellen Karriereplanung tatsächlich das Ziel einer Beförderung anstrebt.</p> <p>Gleichstellungsfördernde Unterstützungsangebote</p> <p>Neben der gezielten Entwicklung von Frauen in Führungspositionen zeigten sich unterstützende Maßnahmen wie Mentoring in Verbindung mit Sponsoring oder individuelle Coaching-Angebote als erfolgversprechend.</p>
<p><i>Nachfolgeplanung und Pipeline</i></p>	<p>Strukturierte Nachfolgeplanung</p> <p>Um sich nachhaltig weibliche Nachwuchsführungskräfte zu sichern, berichten Unternehmen von positiven Erfahrungen durch den Aufbau einer strukturierten Nachfolgeplanung (u.a. Festlegung von Kriterien). Zur Vermeidung von Seilschaften und für ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis greifen Unternehmen auf festgelegte Frauenanteile in der Nachfolgeplanung zurück.</p>
<p><i>Führungsmodelle</i></p>	<p>Einführung alternativer Führungsmodelle</p> <p>Um den veränderten Anforderungen an Führung Rechnung zu tragen und die Attraktivität von Führungspositionen unter den weiblichen Mitarbeitenden zu erhöhen, hat sich die Implementierung alternativer Führungsmodelle wie „Führen in Teilzeit“ oder „geteilte Führung“ als zielführend herausgestellt. Durch die Einführung entsprechender Modelle zeigen Unternehmen, dass Führung und die damit verbundenen Anforderungen einem Wandel unterliegen und eine Verbindung mit individuellen Bedürfnissen realisierbar ist.</p>

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

Analyse der Inanspruchnahme nach Geschlecht und ggf. Ableitung von Maßnahmen

Um den klassischen Rollenbildern entgegenzuwirken und die geschlechterspezifische Inanspruchnahme (z.B. Teilzeit oder Elternzeit) zu vermeiden, stellte sich eine Analyse durch ein gezieltes Monitoring und die strukturierte Identifikation von (kulturellen) Hemmnisfaktoren als erfolgversprechend heraus. Für die Identifikation von Hemmnisfaktoren griffen die untersuchten Unternehmen auf verschiedene Formate zurück:

- Interviews
- Mitarbeitendengespräche
- Anonymisierte Mitarbeitendenbefragungen
- Themenspezifische Umfragen

Sicherstellung einer gleichberechtigten Inanspruchnahme von Angeboten

Sofern geschlechterspezifische Unterschiede in der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten identifiziert worden sind, können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden, die diesem Aspekt entgegen wirken sollen. Besonders wirkungsvoll waren dabei unter anderem folgende Maßnahmen:

- Ausschreibung aller Führungspositionen in Teilzeit (Der Wunsch auf Vollzeit bedarf der ausdrücklichen Formulierung)
- Sensibilisierung der Führungskräfte durch Schulungen, Seminare oder Hospitationen in sozialen Einrichtungen
- Aktives Bewerben und Kommunikation von Angeboten für beide Geschlechter
- Einführung unternehmensspezifischer Bezeichnungen für Angebote oder Arbeitszeitmodelle, um negative Konnotationen zu umgehen

Sicherstellung der Anschlussfähigkeit von Mitarbeitenden während beruflicher Auszeiten (z.B. Elternzeit)

Die fortlaufende Information oder Qualifizierung während beruflicher Auszeiten (z.B. Elternzeit) konnte als ein wirksames Instrument zur Personalbindung und Förderung der Gleichstellung identifiziert werden. Besonders bedeutend zeigten sich dabei

- Die Schaffung technischer Voraussetzungen für eine fortlaufende Teilhabe an unternehmensbezogenen Informationen während der Auszeit
- Die Festlegung fester Kommunikationszeitpunkte (vor, während und nach der Auszeit) und die Entwicklung von Kommunikationsleitfäden für Führungskräfte

	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sicherstellung der Berücksichtigung in Personalplanungen/ Beförderungsrounden
<p><i>Operationalisierung von Gleichstellung in Form von KPIs</i></p>	<p>Entgeltgleichheit</p> <p>Der Aspekt der Entgeltgleichheit wurde im Rahmen der Evaluation immer wieder als erstes entscheidendes Handlungsfeld auf dem Weg zur Gleichstellung zwischen Männern und Frauen benannt. Besonders zielführend und nachhaltig seien dabei die Implementierung und das gezielte Monitoring von Kennzahlen rund um das Thema Entgeltgleichheit. Die Auswertung der Entgeltdaten sollte in diesem Rahmen mindestens nach Geschlecht, Hierarchiestufe, Funktion und Alter erfolgen, um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können.</p> <p>Frauenanteil in Führungspositionen</p> <p>Festgelegte Kennzahlen erhöhen nach vorliegenden Erkenntnissen die Verbindlichkeit und bieten vor allem die Möglichkeit zur quantitativen Erfolgskontrolle. Um konkrete Handlungsfelder ableiten zu können, sollte die Auswertung der Frauenanteile nach Führungsebene, Bereich, Abteilung erfolgen. In einem zweiten Schritt haben einige Unternehmen weitere Auswertungen veranlasst, um möglichst valide Aussagen über die Einstellungs- und Unternehmenspraxis zu erlangen. Hierzu zählen beispielsweise Analyse der Frauenanteile in marktrelevanten (operativen) Bereichen, im Bereich der zentralen Dienste oder in Personalprozessen wie z.B. Nachfolgeplanungen oder Entwicklungsprogrammen etc.</p> <p>Frauenanteile unter Absolventinnen und in Bewerbungen sowie Auswahlverfahren</p> <p>Insbesondere vor dem Hintergrund der Zielgrößenfestlegung zeigte sich die Implementierung konkreter Kennzahlen unterstützend. Anstelle die Ziele auf Basis der vorherrschenden Frauenanteile abzuleiten schildern Unternehmen positive Erfahrungen Zielsetzungen auf Grundlage des existierenden Kandidatinnenpools festzulegen. Auf Basis einer realistischen Zahlengrundlage fallen die festgelegten Zielgrößen zumeist deutlich ambitionierter aus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele potenzielle Kandidatinnen gibt es? (Absolventinnen) • Wie hoch ist der Anteil weiblicher Bewerber derzeit? • Wie hoch ist der Anteil in nachgelagerten Auswahlverfahren? • Welchen Anteil möchte ich als Unternehmen erreichen?

	<p>Wirkungsmessung von Maßnahmen</p> <p>Für eine nachhaltige Veränderung sollten implementierte gleichstellungsfördernde Maßnahmen regelmäßig evaluiert werden. Nur auf diese Weise können zeitnah Änderungsbedarfe identifiziert und finanzielle Ressourcen zielführend investiert werden. Mögliche Indikatoren sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inanspruchnahme/ Teilnahmequote • Beförderungen nach Durchführung von Angeboten/Maßnahmen (z.B. Entwicklungsprogramme) • Teilnehmendenfeedback • Eingesetzte Ressourcen etc. <hr/> <p>Kulturelle Faktoren</p> <p>Um Aspekte der Unternehmenskultur in Zahlen zu übersetzen bieten sich die Erhebung und das Monitoring von Mitarbeitendenzufriedenheit, wahrgenommener struktureller Benachteiligung, Führungsqualität und Kommunikation/Transparenz an.</p> <hr/> <p>Einbettung operationalisierter KPIs in Zielvereinbarung/ Leistungsbewertung der Führungskräfte</p> <p>Um eine persönliche Betroffenheit und eine Verbindlichkeit bei Führungskräften sicherzustellen, zeigte sich eine Integration der beschriebenen KPIs in die Zielvereinbarungen erfolgsversprechend (Bonus-Relevanz).</p>
<p><i>Kulturelle Handlungsfelder und Maßnahmen</i></p>	
<p>Handlungsfelder</p>	<p><i>Maßnahmen</i></p>
<p><i>Sensibilisierung und Schaffung eines Bewusstseins</i></p>	<p>Schaffung von Diversity-Beauftragten</p> <p>Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass Diversity-Beauftragte eine maßgebliche Rolle bei der Sensibilisierung zum Thema Gleichstellung einnehmen können. Durch eine Beteiligung an strategischen Fragestellungen kann eine Person/Stelle, die sich intensiv mit Diversität und Chancengleichheit auseinandersetzt, wesentlich zu einem steigenden Bewusstsein beitragen.</p> <hr/> <p>Diversitätsorientierte Teamentwicklung im Top-Management für die Sensibilisierung und Sicherstellung der Unterstützung der Geschäftsführung</p>

	<p>In untersuchten Unternehmen zeigte sich die „Selbsterfahrung“ in Schulungen und Workshops im Top-Management-Team besonders wirkungsvoll, um Hemmnisse und unbewusste Bewertungsmuster abzubauen und eine thematische Sensibilisierung herzustellen.</p>
	<p>Aktive und fortlaufende themenspezifische Kommunikation</p> <p>Die Ergebnisse zeigen, dass der Kulturwandel und das Thema Gleichstellung bei schnell wechselnden Umwelterfordernissen Gefahr läuft zugunsten anderer Themenfelder in den Hintergrund zu geraten. Als wesentlicher Erfolgsfaktor konnte daher eine anhaltende Aufmerksamkeit und Kommunikation im Unternehmen identifiziert werden.</p>
<p><i>Vermeidung von geschlechterspezifischer Benachteiligung</i></p>	<p>Konsequente Implementierung von geschlechterunabhängigen Vereinbarkeitsangeboten und Instrumenten zur gezielten Aufdeckung und Sanktionierung von Benachteiligung</p> <p>Um (strukturellen) Benachteiligungen vorzubeugen und gegen kulturelle Werte des Unternehmens sprechendes Verhalten aufzudecken, zeigte sich die Implementierung gezielter Instrumente, wie bspw. einer spezifischen Anlaufstelle und einer Hotline zur Meldung von Beobachtungen nicht-wertekonformen Verhaltens zielführend.</p>
<p><i>Auflösen stereotypisierter Rollenbilder</i></p>	<p>Schaffung und Kommunikation von „Role-Models“ mit Vorbildfunktion und Signalwirkung</p> <p>Um stereotypische und tradierte Rollenbilder aufzubrechen und neue zu schaffen, bedarf es symbolhafter Handlungen gefolgt von einer umfassenden unternehmensweiten Kommunikation dergleichen. Hierzu zählen beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beförderung von in Teilzeit tätigen oder alleinerziehenden Vätern oder Müttern • Erfahrungsberichte weiblicher Führungskräfte • Aktualisierung des Führungsleitbildes im Bezug zu männlichen und weiblichen Attributen

7.2. Handlungsempfehlungen für den Teil des öffentlichen Dienstes

7.2.1. Handlungsempfehlungen in Bezug auf das BGleIG

7.2.1.1. Empfehlungen an den Gesetzgeber

Anpassung der Regelungen für die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Stellvertreterinnen

Die Stellvertreterin wird grundsätzlich im Vertretungsfall tätig. Abweichend davon kann die Gleichstellungsbeauftragte der Stellvertreterin, mit deren Einverständnis, einen Teil der Aufgaben nach § 25 BGleIG zur eigenständigen Erledigung übertragen. Damit leistet die Stellvertreterin einen entscheidenden Beitrag zur Entlastung und Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten. Aus der Evaluation geht hervor, dass die bisherige Ausgestaltung der Regelungen zur zeitlichen Entlastung der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten in den Dienststellen häufig nicht hinreichend ist, um

- eine spürbare Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten (die über die Urlaubsvertretung hinaus geht) bei deren Aufgabenwahrnehmung herbeizuführen (bspw. durch eine gezielte Aufgabenübertragung an die Stellvertreterin)
- Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Stellvertreterinnen im Rahmen der Arbeitszeit die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen erwerben, die Grundlage für die Aufgabenwahrnehmung als Stellvertreterin sind.

Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den niedrigen Zufriedenheitswerten der Gleichstellungsbeauftragten mit ihrer personellen Ausstattung. Demnach zeigten sich die Befragten besonders unzufrieden mit der bisherigen Entlastung durch personelle Ressourcen – wie durch eine Unterstützung durch eine / mehrere Stellvertreterinnen, Sachbearbeitungen oder rechtlich bzw. anderweitig geschultes Personal.

Auch stimmten knapp 30 Prozent der Gleichstellungsbeauftragten überein, dass sie für die Zeit nach ihrer Amtszeit eine Benachteiligung bei der beruflichen Entwicklung befürchten. Die Amtsausübung durch die Gleichstellungsbeauftragten bedeutet für diese demnach häufig nicht nur eine hohe Belastung im Sinne der Bewältigung einer großen Arbeitslast (bei teils unzureichenden Ressourcen für die Aufgabenbearbeitung), sondern auch eine psychische Belastung, ob Sorgen um etwaige Hürden bei der weiteren Karriereentwicklung.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse der Evaluation dafür, die Arbeitsbedingungen der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterinnen zu verbessern.

An dieser Stelle bietet es sich entsprechend seitens des Gesetzgebers an,

- den Umfang der zeitlichen Entlastung der Stellvertreterinnen bzw. den Umfang der weiteren personellen Ausstattung kritisch zu prüfen und konkret zu erweitern.
- die Schutzrechte der Gleichstellungsbeauftragten auszubauen und bei der Vermittlung von Rechtskräften zu unterstützen, die im Fall einer Klage die Gleichstellungsbeauftragten in ihrer Sache unterstützen können.
- individuelle Karriereberatungen für Gleichstellungsbeauftragte anzubieten, die Gleichstellungsbeauftragten Wissen vermitteln, wie Erfahrungen aus der Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte in nachfolgenden (Führungs-)ämtern nutzbar gemacht werden können.

- Regelungen einzuführen, die vorsehen, wie bei einer längerfristigen Abwesenheit der Gleichstellungsbeauftragten oder Stellvertreterin verfahren werden kann, um dem Ausfall bzw. Verzögerung von Einbindungsprozessen entgegenzuwirken (bspw. durch Einberufung einer zweiten Stellvertreterin).

Förderung der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten durch Führungskräfte

Ein Blick auf das Vorhandensein und die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten in den befragten Dienststellen offenbart, dass Führungskräften nicht nur seltener Vereinbarkeitsangebote, wie Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung, zur Verfügung stehen, sondern auch deren Bereitschaft zur und tatsächlichen Inanspruchnahme von etwaigen Angeboten hinter denen der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung zurückbleibt. Gerade im Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsförderung auf Leitungs- und Führungsebenen klingen noch stärker Erwartungen mit, dass Führungskräfte dem Anspruch einer ständigen Erreichbarkeit und Einsatzfähigkeit genügen müssen. Es bedarf an dieser Stelle daher v.a. eines Kulturwandels - von einer von Vollzeit geprägten Präsenzkultur hin zu einer Organisation der Arbeit, die lebensphasenorientiert und zukunftsfest ist. Es empfiehlt sich vor diesem Hintergrund seitens des Gesetzgebers:

- die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten durch Führungskräfte explizit zu fördern, z.B. durch das Angebot und die aktive Bewerbung von modernen Führungsmodellen, wie dem Führen in Teilzeit, oder auch die Herausgabe von Handreichungen zur Implementierung von Führen in Teilzeit in den Dienststellen.
- das vorhandene Angebot, die geschlechterspezifische Inanspruchnahme sowie etwaige Maßnahmen zum niedrigschwelligen Zugang zu entsprechenden Vereinbarkeitsangeboten regelmäßig (zumindest auf Ebene der obersten Bundesbehörden) nachzufassen. Dabei empfiehlt es sich auch regelmäßig zu prüfen, ob sich die Rahmenbedingungen für Führen in Teilzeit nicht zu Ungunsten der in Teilzeit beschäftigten Führungskräfte verändern. Als Orientierung hierfür kann die bereits erstmalig erfolgte Abfrage zum Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden dienen. Eine anschließende Auswertung und Veröffentlichung der Daten durch das BMFSFJ bietet darüber hinaus den Vorteil, dass zum einen Entwicklungen nachgezeichnet werden können und zum anderen eine vergleichende Betrachtung zum Umsetzungsstand in den Ressorts ermöglicht wird.

Fokussierung des Gleichstellungsplans als Steuerungs- und Kontrollinstrument

Der Gleichstellungsplan dient in den befragten Dienststellen häufig primär als ein deskriptives Berichtswesen, weniger als Planungsgrundlage bzw. Referenzwerk für die Ausführung von gleichstellungs- und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen. Um dessen vorgesehenen Zweck gem. § 11 BGleIG zu erfüllen, bedarf es v.a. einer kompakteren und lesefreundlicheren Version des Gleichstellungsplans, aus der auch Akteurinnen und Akteure, die nicht unmittelbar an der Erstellung beteiligt waren, die zentralsten Kennzahlen und Ziele und zu ergreifenden Maßnahmen rasch entnehmen können. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse der Befragungen darauf hin, dass der Prozess zur Ausarbeitung des Plans häufig zentral durch die Personalverwaltung gesteuert wird und nur wenig partizipative Elemente aufweist. Positiv-Beispiele zur Erstellung und Anwendung des Gleichstellungsplans in den Fallstudien-Dienststellen die klar aufzeigen, dass bspw. eine umfassende und frühzeitige Beteiligung weiterer Stellen in den Erarbeitungsprozess ein im Sinne der Gleichstellungsförderung vielver-

sprechenden Vorgehen sein kann, sind noch nicht hinreichend bekannt, bieten aber vielversprechende Anknüpfungspunkte für eine Re-fokussierung des Gleichstellungsplans in der Praxis. Es empfiehlt sich vor diesem Hintergrund seitens des Gesetzgebers:

- die „Handreichung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen für die Dienststellen des Bundes“ zu ergänzen um Informationen bzw. Best-Practices zur lesefreundlichen Gestaltung des Gleichstellungsplans (bspw. durch Kurzzusammenfassungen zu Beginn der Pläne, Checklisten). In diesem Zuge bietet es sich ebenfalls an, den Prozess der Ausarbeitung der Pläne unter Beteiligung verschiedenster Interessengruppen in den Dienststellen exemplarisch aufzuzeigen und somit Impulse zu setzen, für eine entsprechende Anpassung der bisherigen Verfahrenspraxis in den Dienststellen. Zuletzt können Hinweise auf die Erfahrungen der Fallstudien-Dienststellen bei der Anwendung der Gleichstellungspläne Inspiration dafür sein, wie ein zielgerichteter Einsatz der Pläne in der Praxis erfolgen kann (bspw. Einführung eines regelmäßigen Monitoring der definierten Ziele, Übertragung von Ergebnisverantwortung zur Erfüllung der Ziele an Führungskräfte etc.).
- Schulungen anzubieten für an der Erstellung des Plans beteiligte Akteurinnen und Akteure (insb. Personalverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte, Führungskräfte).
- eine regelmäßige Abfrage zum Vorhandensein und eine Übermittlung der Gleichstellungspläne (der obersten Bundesbehörden) an das BMFSFJ einzufordern. Damit würden die Ressorts zur Transparenz bei der Ausformulierung von Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung angehalten, die durch eine nachfolgende Veröffentlichung der entsprechenden Informationen auf der Website der jeweiligen Ressorts zusätzlich verstärkt würde. Auch bietet es sich an zu prüfen, inwiefern Auszeichnungen für besonders ausgereifte, praxistaugliche und zukunftsweisende Gleichstellungspläne als Anreizsystem dafür dienen können, ambitionierte Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsarbeit zu leisten.

Überprüfung des Rechts der Leistungsbeurteilung von Beamten und Beamtinnen

Die Praxis der dienstlichen Beurteilung, insbesondere die starke Ausdifferenzierung, wird etwa seitens des DGB sowie des djb als wesentliches Hindernis für den Zugang von Frauen zu Führungspositionen im öffentlichen Dienst benannt. Die Kritik bezieht sich insbesondere auf die starke Ausdifferenzierung der Beurteilungen, die dazu führt, dass nur in wenigen Fällen eine gleiche Qualifikation vorliegt, bei der dann einer weiblichen Kandidatin der Vorzug gegeben werden kann.⁵⁹⁴ Insofern wäre vertieft zu prüfen, inwieweit Forderungen nach einer Begrenzung dieser Ausdifferenzierung unter Berücksichtigung des verfassungsrechtlich vorgegebenen Prinzips der Bestenauslese umsetzbar sind.

Untergesetzlich kommt eine Änderung der Beurteilungsrichtlinien in Betracht. Empfehlungen seitens des DGB oder der Hans-Böckler-Stiftung gehen dahin, die Erfolge im Bereich der Gleichstellung zum Leistungskriterium bei der Beurteilung von Führungskräften zu machen und möglichst weitgehend subjektive Einschätzungen, die sich zu Lasten von Frauen auswirken, zu verhindern, indem die Beurteilungsmerkmale auf ergebnisbezogene Merkmale beschränkt würden. Es sollten möglichst nicht-diskriminierungsanfällige Beurteilungskriterien entwickelt und deren einheitliche Anwendung auf Beurteilte aller Geschlechter sichergestellt werden. Neben einer Änderung der Beurteilungsrichtlinien könnte sich auch eine Sensibilisierung der Beurteilenden für unbewusste Vorprägungen, die sich zu Lasten von Frauen auswirken, positiv auswirken. Generell hatten die Interviews mit Expertinnen und

⁵⁹⁴ Näher dazu Kapitel 6.1.4.2. „Diskriminierungspotenziale in der dienstlichen Beurteilung“.

Experten im Rahmen der Evaluation ergeben, dass das Risiko von Benachteiligungen nach deren Einschätzung dort besonders hoch ist, wo insbesondere Beurteilungskriterien und Verfahrensweisen nicht oder nur sehr allgemein geregelt sind. In diesen Fällen werden eher „Bauchentscheidungen“ getroffen, die Gefahr laufen, auf traditionellen Rollenverständnissen und Geschlechterstereotypen zu beruhen, anstatt dass sie die tatsächliche Leistung und Eignung einer Person wiedergeben. Anstelle von freien Personenbeschreibungen, die viel Raum bieten für diskriminierendes Verhalten, gilt es, Kriterien zu formulieren, die klar und geschlechterneutral sind.

Überprüfung der Definition der Unterrepräsentanz

Die aktuelle Regelung führt zu Anwendungsschwierigkeiten, insbesondere bei der Bestimmung des jeweils für das Vorliegen der Unterrepräsentanz maßgeblichen Bereichs. Sie wird in der Rechtsliteratur zudem kritisiert, weil sie die obersten Führungspositionen einer Dienststelle (jedenfalls die nur einmal zu besetzende Behördenleitung, ggf. auch deren Stellvertretung) faktisch ausklammert und durch eine Pro-Kopf-Betrachtung nicht berücksichtigt, dass mehrheitlich Frauen in Teilzeit arbeiten.⁵⁹⁵ Insofern wäre zu prüfen, ob die Definition verbessert werden kann.

Bereitstellung von weiteren Anwendungshilfen

Bei der Anwendung einiger Vorschriften des BGleG werden von der Rechtsliteratur Unklarheiten angesprochen.⁵⁹⁶ Dies betrifft insbesondere die insofern auch von Teilnehmern der Fachtagungen angesprochene Frage des Vorliegens einer strukturellen Benachteiligung von Männern. Sowohl in der Rechtsliteratur als auch im Gesetzgebungsverfahren wurden zudem Unsicherheiten bei den Regelungen zur Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerbern, insbesondere der Berücksichtigung von durch Familien- und Pflegeaufgaben erworbenen Erfahrungen und Kenntnissen, angesprochen. Insofern böte sich, unter der Schwelle gesetzlicher Definitionen, die Bereitstellung von Anwendungshilfen (Praxisleitfäden, Best Practice Beispiele) an.

7.2.1.2. Empfehlungen an die Dienststellen

Ausbau der Gleichstellungskompetenz auf Seiten der Personalverwaltungen und Führungskräfte

Handlungsfelder-übergreifend wurde im Rahmen der Evaluation des BGleG der Wunsch geäußert bzw. auf das Erfordernis hingewiesen, den Ausbau der Gleichstellungskompetenz in den Dienststellen (insbesondere auf Seiten der Personalverwaltungen und Führungskräfte) aktiv voranzutreiben. Eine entsprechende Kompetenzerweiterung verspricht zum einen den Vorteil, dass Gleichstellungsthemen und damit einhergehend gleichstellungsfördernde Maßnahmen breitflächig bekannt werden. Andererseits befördert der Ausbau der Gleichstellungskompetenz das Herausbilden einer Kultur der Zusammenarbeit zwischen Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle, die gekennzeichnet ist durch sachliche Diskussionen auf Augenhöhe als Nährboden für eine zielgerichtete, nachhaltige Gleichstellungsarbeit in den Dienststellen. Daneben kann die Einbeziehung weiterer Akteurinnen und Akteure der Dienststelle in die Gleichstellungsarbeit eine Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten bei ihrer Amtsausübung bedeuten.

⁵⁹⁵ Näher zu den angesprochenen Punkten Kapitel 6.1.9. „Definition der Unterrepräsentanz“.

⁵⁹⁶ Näher dazu Kapitel 6.1.9.

Um entsprechende Ergebnisse in der Praxis zu erzielen bzw. auf deren Erreichung hinzuwirken, empfiehlt es sich seitens der Dienststellen

- Informationsmaterial zu erarbeiten und Fortbildungen bzw. Informationsveranstaltungen zu organisieren, die der Erweiterung der Gleichstellungskompetenz in den Dienststellen dienen. Bei der konkreten Umsetzung entsprechender Maßnahmen besteht Handlungsspielraum. In der Praxis können, je nach Rahmenbedingung und Zielsetzung der Informationsvermittlung, sowohl akteursübergreifende wie zielgruppenspezifische Formate ihre Wirkung entfalten. Darüber hinaus bietet die Einbettung entsprechender Lerneinheiten in bereits bestehende Formate (wie fachbezogene Fortbildungen oder Führungskräfte trainings) den Vorteil, dass Gleichstellungsthemen nicht als Sonderthemen wahrgenommen werden, sondern vielmehr als Schnittstellenbereiche zu einer Vielzahl an Themen im Aufgabenspektrum der öffentlichen Verwaltung.
- Formate zu entwickeln, die dem Austausch von Führungskräften, Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten dienen. Dies bietet die Möglichkeit zum Wissenstransfer und -aufbau in den Dienststellen, der gerade von der Diversität der Hintergründe und Expertisen der beteiligten Akteurinnen und Akteure profitiert.
- die Rechenschaftspflicht der Führungskräfte über die Ergebnisse ihrer Gleichstellungsarbeit klar zu definieren und in ein gutes Leistungsmanagement- und Anerkennungssystem einzubetten

Stärkung des Gleichstellungsplans

Der Gleichstellungsplan ist das zentrale Instrument, um die Planung, Steuerung und Kontrolle des Umsetzungsstandes des BGleIG in der jeweiligen Dienststelle zu unterstützen. Der gesetzlichen Verpflichtung, einen Gleichstellungsplan zu erstellen, sind die Dienststellen nach Angaben der befragten Personalverwaltungen und Gleichstellungsbeauftragten mehrheitlich nachgekommen. Handlungsbedarfe zeichnen sich hingegen in den Prozessen zur Ausarbeitung und in der Anwendung der Pläne in den Dienststellen ab. Konkret ergaben die Erhebungen im Rahmen der Evaluation, dass sich der Gleichstellungsplan, der häufig nahezu hundert und mehr Seiten umfasst, ob der Länge und des häufig überwiegend deskriptiven Charakters, nicht als Steuerungs- und Kontrollinstrument der Personalplanung, insbesondere der Personalentwicklung eignet. Dabei werden in den Prozess zur Ausarbeitung des Gleichstellungsplans und die damit verbundene Datenerhebung und -auswertung oftmals erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen investiert. Aufwand und Nutzen der Gleichstellungspläne stehen damit nicht in einem ausgewogenen Verhältnis. Um dies zu ändern, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen die Erstellung, inhaltliche Ausgestaltung und Nutzung der Gleichstellungspläne zielgenauer und unbürokratischer zu gestalten. Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Es empfiehlt sich seitens der Dienststellen

- frühzeitig eine strukturierte Datenerhebung aufzusetzen, die als valide Grundlage für die Ableitung von passgenauen Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung dient. Bei der Ausarbeitung sind die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen, um somit eine effiziente und auf einen hohen Qualitätsstandard ausgerichtete Datenverarbeitung zu ermöglichen.
- im Prozess der Ausarbeitung des Plans diverse Interessengruppen einzubinden, bspw. im Workshop-Format. Dies bietet sowohl den Vorteil, dass die Qualität des Plans von der Diversität der fachlichen Expertisen der eingebundenen Akteurinnen und Akteure profitiert als auch, dass die Akzeptanz für die Inhalte des Plans bei den beteiligten und mit der Umsetzung der Maßnahmen betrauten Stellen steigt.

- die Kerninhalte bzw. Ziele des Plans prägnant und lesefreundlich zusammenzufassen und breitflächig, u. a. auch seitens der (obersten) Führungsebenen an die Mitarbeitenden zu kommunizieren.
- ein regelmäßiges Monitoring der Zielerreichung einzuführen und Führungskräften konkrete Verantwortung zur Erfüllung der Ziele in ihren Einflussbereichen zu übertragen.

Nutzung der Potenziale der Digitalisierung

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt, wie beispielsweise die Entwicklung von E-Learning-Angeboten, aber auch der Ausbau des mobilen Arbeitens oder der Telearbeit, bietet neue Chancen, weibliche Karrieren zu fördern. Digitale Technologien ermöglichen es zunehmend flexibel und ortsungebunden zu arbeiten und eröffnen damit v. a. Beschäftigten mit Familienpflichten, die überwiegend noch von Frauen wahrgenommen werden, neue Möglichkeiten, ihre berufliche Entwicklung entgegen unzeitgemäßer Vorstellungen von Vollzeitarbeit und Präsenzpflicht voranzutreiben. Während einerseits die Vorteile der zunehmenden Digitalisierung klar erkennbar sind und in einzelnen Dienststellen bereits digitalisierte Fortbildungsformate erprobt bzw. regulär angewandt werden, kann andererseits auch festgestellt werden, dass der Digitalisierung der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst noch ein langer Weg bevorsteht. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich seitens der Dienststellen als nächste Schritte

- die notwendigen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für das flexible und ortsungebundene Arbeiten zu schaffen (bspw. durch Dienstvereinbarungen zum mobilen und flexiblen Arbeiten).
- eine hinreichende Ausstattung der Beschäftigten mit mobilen Endgeräten und weiterem Equipment wie Headset, Webcam sicherzustellen.
- Beschäftigte bei der Ableitung von möglichen digitalen Fort- und Weiterbildungsformaten einzubeziehen und entsprechende Erwartungshaltungen frühzeitig abzufragen. Aufbauend auf der Bedarfsanalyse können E-Learning-Formate konzipiert und im Sinne eines sukzessiven Ausbaus zunächst mit einem ausgewählten Teilnehmenden-Kreis erprobt und reflektiert werden.

Neben den Vorteilen, die aus Digitalisierungsbemühungen für die Förderung weiblicher Karrieren erwachsen können, versprechen digitale Technologien auch vielversprechende Möglichkeiten, den Beteiligungsprozess der Gleichstellungsbeauftragten im Sinne des Gesetzes auszugestalten bzw. die Einhaltung einer frühzeitigen Beteiligung nachzuverfolgen. In einigen der im Rahmen der Fallstudien befragten Dienststellen sind bereits Standardverfahren der Personalverwaltung digitalisiert und eine automatische Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten am Prozess entsprechend eingerichtet. Für die Zukunft empfiehlt es sich, seitens der Dienststellen etwaige Positiv-Beispiele hinsichtlich der Übertragbarkeit auf die Prozesse der eigenen Dienststelle zu prüfen.

7.2.2. Handlungsempfehlungen in Bezug auf das BGremBG

7.2.2.1. Empfehlungen an den Gesetzgeber

Ausweitung und Vereinheitlichung des Regelungsrahmens für Aufsichtsgremien und wesentliche Gremien

Bislang unterliegen die Bundesinstitutionen grundsätzlich nur bei Aufsichtsgremien, für die der Bund mindestens drei Mitglieder bestimmen kann, der Verpflichtung zur paritätischen Besetzung. In den wesentlichen Gremien gilt, dass die Institutionen des Bundes auf ein entsprechend ausgeglichenes Geschlechterverhältnis hinzuwirken haben. Die Auswertungen im Rahmen der Evaluation zeigten, dass die je unterschiedlichen Regelungsrahmen für Aufsichtsgremien und wesentliche Gremien in der Praxis keinen erheblichen Einfluss auf die Besetzungspraktiken bzw. die Höhe der Frauen- und Männeranteile unter den vom Bund benannten Mitgliedern haben. Die für Aufsichtsgremien verpflichtenden Regelungen werden in etwa gleichem Maße bei der Besetzung von wesentlichen Gremien umgesetzt – in Einzelfällen bestehen in den Institutionen sogar bereits Selbstverpflichtungen zur Einhaltung einer (mindestens) paritätischen Besetzung der Gremien mit Frauen, die unabhängig von der Art des Gremiums greifen. Obgleich insgesamt positive Tendenzen hin zu einer stärkeren Repräsentation von Frauen in Gremien aus der Gremienstatistik abgelesen werden können, offenbarten die Auswertungen auch bestehende Handlungsbedarfe, bspw. in Hinblick auf die Besetzung der Aufsichtsgremien wie auch der wesentlichen Gremien, für die der Bund weniger als drei Mitglieder bestimmen kann.

Es empfiehlt sich vor diesem Hintergrund zum einen eine Vereinheitlichung von Vorgaben für Aufsichtsgremien und wesentlichen Gremien basierend auf den Regelungen, die für Aufsichtsgremien gelten und zum anderen eine Erweiterung des Regelungsrahmens auf Gremien, für die der Bund mindestens zwei Mitglieder bestimmen kann. Von einer entsprechenden Anpassung kann im besten Fall auch eine positive Signalwirkung auf die Besetzungspraxis von Dritten ausgehen, die Rechte haben, Mitglieder in Gremien des Bundes zu entsenden. Die Besetzungspraxis durch Dritte wurde im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht vordergründig behandelt. Die ausgewerteten Daten waren nicht hinreichend differenziert und vollständig, um daraus insgesamt aussagekräftige Schlüsse über die Besetzung von Aufsichts- und wesentlichen Gremien durch Dritte zu ziehen. Eine ergänzende Betrachtung im Nachgang der Evaluation ist vor diesem Hintergrund in jedem Fall zu empfehlen.

Strukturierte und proaktive Besetzungsprozesse fortführen und stärken

Einen Erfolg bei der Strukturierung der Besetzungsprozesse hat die Vereinbarung aus der Runde der beamteten Staatssekretärinnen und Staatssekretäre erbracht.

- Mit der Installation der zentralen Ansprechstellen für Gremienbesetzungen in den Bundesinstitutionen wurde eine wichtige Voraussetzung für eine strukturierte Datenerhebung und -auswertung geschaffen. Während im fünften Gremienbericht aus dem Jahr 2010 noch bemängelt wurde, dass zum Erhebungszeitpunkt „nur in wenigen Ressorts [...] vollständige Gremienlisten geführt“⁵⁹⁷ wurden, konnte bei der Datenerhebung, auf der die vorliegende Evaluation fußt, festgestellt werden, dass in allen befragten Institutionen des Bundes Datentools eingesetzt werden, um die Gremienbesetzung im jeweiligen Zuständigkeitsbereich nachzuverfolgen.
- Halbjährlich wird das Thema „Steigerung des Anteils von Frauen bei der Besetzung von Gremien durch die Bundesregierung“ als Tagesordnungspunkt in der Runde der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre sowie dem Chef des Bundeskanzleramtes erörtert. Im Vorfeld werden vom

⁵⁹⁷ BMFSFJ (Hrsg.) (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht, S. 153

BMFSFJ von den zentralen Ansprechstellen aller Ressorts Planungsübersichten für das kommende Jahr eingeholt und in Bezug auf mögliche Problematiken ausgewertet. Diese Transparenz und das Ankommen auf Leitungsebene sollte fortgeführt werden.

Darüber hinaus hat das BMFSFJ in einer Organisationseinheit zu Gremienbesetzungen feste Ansprechpartner für die Ressorts etabliert. Diese Prüf- und Beratungspraxis im BMFSFJ sollte proaktiv im Besetzungsprozess, mit personell entsprechender Ausstattung, fortgeführt werden. Im besten Fall erreichen das Kabinett nur noch Vorlagen zur Gremienbesetzung, die die Vorgaben und Bestimmungen des BGremBG einhalten. In einzelnen Institutionen des Bundes hat es sich zudem bewährt das Datentool über eine Standarddatenerfassung von Geschlechteranteilen hinaus auch auf die Abbildung des gesamten Besetzungsprozesses auszuweiten. Dies verspricht sowohl eine Erhöhung der Transparenz über Entscheidungen im Rahmen des Besetzungsprozesses wie langfristig auch eine Professionalisierung und Standardisierung von Verfahren, die auf die Praktikabilität von Verfahrensabläufen einzahlt. Gleichzeitig bemängeln die Bundesinstitutionen aber noch Unklarheiten bei der Meldung der Daten der Gremienstatistik. Es empfiehlt sich vor diesem Hintergrund:

- eine entsprechende Handreichung bzw. Information zu erstellen und an die obersten Bundesbehörden zu zirkulieren, in der klar definiert ist, auf welche Kennzahlen sich die im Rahmen der Gremienstatistik zu meldenden Datenfelder beziehen bzw. wie diese zu erheben sind (Ausfüllhilfen).
- dafür zu werben (insbesondere in den Institutionen, die in viele Gremien Mitglieder bestimmen), den Prozess zur Gremienbesetzung zu strukturieren und ggf. durch Einsatz einer Datenbank (ähnlich der Gremiendatenbank des BMG) zu unterstützen. Als Ergänzung zur bisherigen Praxis, nach der die Datentools in den Institutionen des Bundes häufig noch einzig als Statusmeldung zur aktuellen Besetzung dienen, bietet es sich für die Ansprechstellen auch an zusätzlich die künftig anstehenden Besetzungen im Datentool zu erfassen. Damit könnten Besetzungsprozesse proaktiv gesteuert und im Sinne eines frühzeitigen Hinwirkens auf eine geschlechterparitätische Mitgliederauswahl beeinflusst werden.

Standardisierung zur Einordnung von Gremien als wesentlich

Ein Gremium gilt als wesentlich, wenn es „besondere tatsächliche, wissenschaftliche oder zukunftsrelevante Bedeutung hat“ (§ 5 Abs. 1). Die Entscheidung darüber, wann diese Voraussetzungen erfüllt sind, liegt im Ermessen der Bundesinstitutionen selbst und gestaltet sich in der Praxis je nach Ministerium bzw. je nach Stelle im Ministerium, die die Bestimmung verantwortet (insbesondere die Fachreferate bzw. Fachabteilungen), unterschiedlich. Konkret erschloss sich aus den Aussagen der Gremienstellen im Rahmen der Online-Befragung sowie der Fallstudieninterviews, dass es bislang in knapp der Hälfte der Bundesinstitutionen an einem strukturierten Vorgehen fehlt, nach dem die Definition eines Gremiums als wesentlich einem allgemein gültigen Standard folgt. Mangels entsprechender Klarheit bzw. Einheitlichkeit wurde die im Gesetz formulierte Definition von wesentlichen Gremien schon im Gesetzgebungsverfahren seitens des DGB als zu unbestimmt kritisiert. Die empfundene Unsicherheit schafft den Bedarf / Wunsch nach einer Konkretisierung der gesetzlichen Definition der wesentlichen Gremien bzw. den Bedarf nach einer außergesetzlichen Erläuterung im Sinne einer Entscheidungshilfe für die verantwortlichen Stellen.

Überprüfung der Ausnahmen für Bundesrechnungshof und Gerichtsbarkeit

Aus dem Anwendungsbereich des BGremBG sind derzeit die Gerichtsbarkeit und Gremienmitglieder, die in Ausübung gesetzlich verbürgter Unabhängigkeit bestimmt werden, ausgenommen. Letzteres betrifft insbesondere die Gremien des Bundesrechnungshofes. Es erschließt sich nicht ohne weiteres, inwieweit geschlechtsbezogene Besetzungsvorgaben bei Gremienbesetzungen, sowohl bei den über die Besetzung entscheidenden als auch bei den zu besetzenden Personen, die Unabhängigkeit i.S. einer alleinigen Ausrichtung von Entscheidungen an Recht und Gesetz beeinträchtigen würde. Dies wurde bereits im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens seitens DGB und DAV angemerkt. Insoweit wäre im Sinne einer möglichst einheitlichen Geltung des BGremBG näher zu prüfen, wie sich die Ausnahme auf die Frauenanteile in den entsprechenden Bereichen auswirkt und falls dies einen Handlungsbedarf nahelegt, im nächsten Schritt, ob diese Ausnahmen in vollem Umfang rechtlich zwingend sind.

7.2.2.2. Empfehlungen an die Institutionen des Bundes

Neben den Empfehlungen zur Förderung der Zielerreichung und Umsetzung des BGremBG die sich an den Gesetzgeber richten, lassen sich aus den Ergebnissen der Evaluation auch Handlungsoptionen für die Institutionen des Bundes zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien ableiten. In diesem Zusammenhang konnten die folgenden Handlungsfelder identifiziert werden:

- Es empfiehlt sich im Sinne der nachhaltigen Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien, Maßnahmen umzusetzen, die dem Entscheidungsprozess über eine Gremienbesetzung vorgelagert sind. Dies umfasst bspw. eine langfristig ausgerichtete Personalentwicklung, die insbesondere die Entwicklung weiblicher Karrieren in den Vordergrund rückt. Davon umfasst sind Maßnahmen, die sich auf die gleichstellungsfördernde Beurteilung beziehen, aber auch auf die frühzeitige Organisation von gezielten Fort- und Weiterbildungsangeboten. Entsprechende Angebote sind konstant im Verlauf des Berufslebens anzubieten und insbesondere auch im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf dergestalt zu organisieren, dass Vereinbarkeitskonflikten bei der Wahrnehmung der Angebote entgegengewirkt wird. Eine erfolgreiche Umsetzung entsprechender Maßnahmen verspricht den Aufbau bzw. Ausbau des Bewerberpools an Kandidatinnen und Kandidaten für ein Gremienmandat.
- Die Erhebungen im Rahmen der Evaluation des BGremBG in den Bundesinstitutionen zeigten auf, dass die Notwendigkeit zur Reflektion von tradierten Verfahrensschritten zur Auswahl von Gremienmitgliedern (bspw. der Rückgriff auf langjährig bestehende Netzwerke/ Kandidatenpools) teils bereits erkannt wird, diese Reflektion teils aber noch nicht hinreichend erfolgt. Neue Technologien und Formate bieten Möglichkeiten, den Blickwinkel bei der Suche nach geeigneten Gremienmitgliedern zu erweitern. Leuchtturmansätze wie die Plattform AcademiaNet, die Profile von exzellenten Wissenschaftlerinnen sammelt, können Inspiration und Impuls sein, vergleichbare Datenbanken für die Besetzung von Gremien durch Bundesinstitutionen einzurichten bzw. zu nutzen. Durch den Einsatz entsprechender Datenbanken würde die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten automatisch ausgeweitet und ein Mechanismus geschaffen, der erlaubt, ganz gezielt und vergleichsweise einfach im Rahmen des Besetzungsprozessen nach gewünschten (Personen-)Merkmalen (wie dem Geschlecht einer Person oder einer bestimmten fachliche Qualifikation) zu suchen.

- Mehrheitlich erfolgt in den befragten Bundesinstitutionen im Prozess der Gremienbesetzung bereits eine Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten. Empfehlenswert ist, dass die Einbindung so umfassend und frühzeitig erfolgt, dass die Expertise der Gleichstellungsbeauftragten in die Entscheidung über eine Besetzung einfließen kann. Eine lediglich nachrichtliche Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, zu einem Zeitpunkt, zu dem die Entscheidung kaum oder gar nicht mehr gestaltunfähig ist, befördert im Gegensatz dazu die Intransparenz von Entscheidungswegen und schafft Frustration auf Seiten der Gleichstellungsbeauftragten.

8. Fallstudiensteckbriefe: Einblicke in die Praxis im öffentlichen Dienst

Auswärtiges Amt

Hintergrund



Auswärtiges Amt

Das Auswärtige Amt (AA) ist eine oberste Bundesbehörde; die Zentrale und die Auslandsvertretungen bilden zusammen den Auswärtigen Dienst. Das AA ist für die deutsche Außen- sowie Europapolitik zuständig. An zwei Standorten in Deutschland – Berlin und Bonn – sowie in den knapp 230 Auslandsvertretungen beschäftigt das AA knapp 6.500 Mitarbeitende (ausgenommen die an den Auslandsvertretungen vor Ort lokal Beschäftigten) – davon sind 49 Prozent Frauen. Damit zählt das AA zu jenen drei obersten Bundesbehörden, in denen weniger Frauen als Männer arbeiten. Der Frauenanteil an Leitungsfunktionen betrug zuletzt knapp 23 Prozent (zum Stichtag 30.06.2019).

Erfahrungen

Die Anforderungen, mit denen die Mitarbeitenden des Auswärtigen Dienstes konfrontiert werden, sind hoch. Circa 80 Prozent der knapp 6.500 Beschäftigten unterliegen einer Rotation, die in einem Turnus von drei bis vier Jahren erfolgt. Diese Rahmenbedingungen bergen besondere Herausforderungen bei der Umsetzung der Ziele des BGleIG (hier insbesondere bezogen auf die Vereinbarkeitsförderung von Familie, Pflege und Berufstätigkeit) sowie der Befolgung der Vorgaben des BGremBG zur paritätischen Gremienbesetzung – letzteres dadurch, dass aufgrund der Rotation auch regelmäßig die Mitarbeitenden, die das AA als Mitglieder von Gremien benennt, wechseln. Die Novellierung beider Gesetze wirkte damit unmittelbar in die Organisation. Dies zeigt sich nicht nur im Engagement der Führungsebene, die in der Behörde wie auch auf internationaler Ebene die Themen des Gesetzes verstärkt in den Fokus der gesellschaftlichen und politischen Diskussion rückt, sondern auch in den konkreten Bemühungen des AA zur Umsetzung von Maßnahmen, die der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung dienen. Erste Erfolge dieser Arbeit bestehen darin, dass beispielsweise im Rahmen der Gremienbesetzung in den vergangenen drei Jahren fortwährend mehr Gremien den Mindestanteil von Frauen und Männern (zunächst von 30 Prozent und seit dem 1. Januar 2018 von 50 Prozent) erfüllen. Zuletzt wurde sogar bei der Besetzung von allen drei wesentlichen Gremien⁵⁹⁸, für die die 50-Prozent-Quotierung nicht verpflichtend ist, eine paritätische Besetzung der Gremiensitze erreicht.

Prozess der Gremienbesetzung

Das AA erkennt an, dass ein strukturierter Prozess der Gremienbesetzung ebenso wie eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz auf Seiten der zuständigen Stellen erfolgskritisch ist für die Zielerreichung einer paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien. Im Rahmen der Fallstudieninterviews im AA wurden die Struktur dieses Gremienbesetzungsgesetzes sowie dessen Wirkung in der Praxis erhoben. Konkret ist im AA der Prozess der Gremienbesetzung derart ausgestaltet, dass neben den Fachreferaten, die Besetzungsvorschläge erteilen, im AA eine Organisationseinheit zur Gleichstellung von Frauen und Männern nach § 27 I Nr. 4 BGleIG eingerichtet ist, die als zentrale Ansprechstelle zu beteiligen ist. Im Rahmen der engen Zusammenarbeit nach § 30 BGleIG wird zudem die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt. Sowohl die zentrale Ansprechstelle für Gremienangelegenheiten als auch die Gleichstellungsbeauftragte wirken besonders darauf hin, ein ausgewogenes Ge-

⁵⁹⁸ Mit mindestens drei durch den Bund bestimmten Mitgliedern.

schlechterverhältnis bei der Gremienbesetzung sicherzustellen. Gleichzeitig bemühen sich die zentrale Ansprechstelle und die Gleichstellungsbeauftragte, auch auf Seiten der Fachreferate die Sensibilität für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu erhöhen und diese bei der Auswahl von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu unterstützen. Zentrale Auswahlkriterien für die Gremienbesetzung sind, sofern die nachzubesetzende Funktion nicht durch Satzung, bzw. Gesellschaftsvertrag vorgegeben ist, die entsprechende Fachkenntnisse der Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Geschlechterverteilung bei allen durch den Bund bestimmten Mitgliedern im Gremium. Die aktuelle Statistik zur Anzahl und zum Geschlecht der Gremienmitglieder sowie zum Zeitpunkt der Gremienbesetzung wird im Auswärtigen Amt zentral durch die zentrale Ansprechstelle für Gremienangelegenheiten in einem Excel-basierten Datentool erfasst.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Diese positive Bilanz zur Ausgestaltung und Wirkung der Prozesse der Gremienbesetzung ist eng verknüpft bzw. steht im Wechselverhältnis mit den weiteren Bemühungen des AA, die Gleichstellung in der Behörde voranzubringen. Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt in diesem Zusammenhang eine besondere Funktion ein. Sie fördert und überwacht den Vollzug des Gesetzes und ist an den personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Dienststelle zu beteiligen. Schwerpunkte ihrer derzeitigen Arbeit liegen in der Erhöhung des Anteils von weiblichen Mitarbeitenden in Führungspositionen, in der Durchsetzung einer paritätischen Neueinstellung von Frauen und Männern sowie in der Sensibilisierung von Mitarbeitenden für gleichstellungsbezogene Themen. Um die Gleichstellungskompetenz und das Gleichstellungsbewusstsein auf Seiten der Beschäftigten auszubauen, organisieren sie und ihr Team⁵⁹⁹ u. a. Versammlungen für jeweils männliche und weibliche Mitarbeitende, die dem Austausch, Netzwerken, aber auch der Diskussion über Maßnahmen und Angebote der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung dienen.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die Umsetzung der Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung und Vereinbarkeit obliegt im Wesentlichen der Personalverwaltung. Das Repertoire an Vereinbarkeitsmaßnahmen umfasst sowohl Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes. Die Voraussetzungen für die Nutzung von entsprechenden Angeboten wie beispielsweise der Telearbeit sowie des sogenannten „Flexitagemodells“ (das ein flexibles Arbeiten an 24 Flexitagen im Jahr ermöglicht) sind in einer Dienstvereinbarung festgehalten. Arbeiten in Teilzeit kann in variablem Umfang von den Mitarbeitenden mit Familienpflichten in Anspruch genommen werden. Weiterhin ist am Standort Berlin eine Kindertagesstätte eingerichtet, die eine arbeitsortnahe Kinderbetreuung ermöglicht. Insgesamt können die befragten Akteurinnen und Akteure beobachten, dass die verschiedenen Vereinbarkeitsangebote seitens der Mitarbeitenden verstärkt nachgefragt werden – eine Entwicklung, die auch von der Personalverwaltung als Signal verstanden wird, das vorhandene Repertoire an Maßnahmen weiterzuentwickeln und einem größeren Kreis an Beschäftigten zugänglich zu machen.

Ausblick

Die dargestellten Maßnahmen zeigen, dass die Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung im AA einen hohen Stellenwert einnimmt und dass sich das Ministerium dem Ziel der Erreichung einer paritätischen Gremienbesetzung nähert. In der Vergangenheit wurden bereits umfassende Maßnahmen ergriffen und Prozesse implementiert, die die Umsetzung der Ziele des BGleiG und BGremBG voran-

⁵⁹⁹ Zwei Stellvertreterinnen sowie vier Mitarbeitende je unterschiedlicher Besoldungsgruppen.

bringen sollen. Gleichzeitig setzt sich das AA weitere ambitionierte Ziele, um insbesondere auf die Bedürfnisse und Forderungen der Beschäftigten nach Angeboten zur Vereinbarkeitsförderung, aber auch Förderung der Karriereentwicklung von Frauen zu reagieren. Auch mit Blick auf die paritätische Besetzung von Führungspositionen im Auslandsdienst sowie hinsichtlich der Transparenz von Entscheidungen über Beförderungen und Stellenbesetzung sehen einige der Befragten noch Handlungsbedarf. Auch äußern die Befragten den Wunsch, den Erfahrungsaustausch der obersten Bundesbehörden in der Umsetzung der Gesetze auszubauen. Dies berge den Vorteil, dass Erfahrungen in der Rechtsauslegung sowie Best-Practice-Beispiele bei der Gremienbesetzung ressortübergreifend geteilt werden könnten. Insgesamt könne das zu einer noch nachhaltigeren Umsetzung der Ziele des Gesetzes beitragen.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege

Hintergrund



Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ist die gesetzliche Unfallversicherung für nicht staatliche Einrichtungen im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege. Sie ist Teil des deutschen Sozialversicherungssystems und führt die ihr gesetzlich übertragenen Aufgaben in eigener Verantwortung unter staatlicher Aufsicht durch. Neben dem Hauptsitz in Hamburg beschäftigt die BGW an zehn weiteren Standorten in Deutschland insgesamt mehr als 2200 Mitarbeitende.

Erfahrungen

Mit der Novellierung des BGlG hat die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf in der BGW an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig konnte seit 2015 auch der Frauenanteil in Führungspositionen im höheren (35 Prozent Frauenanteil) und gehobenen Dienst (über 50 Prozent Frauenanteil) erhöht und auf ein paritätisches Verhältnis von Frauen und Männern in allen Bereichen hingewirkt werden. Durch die Entwicklung und Etablierung von Prozessen auf struktureller und Maßnahmen-Ebene, sind die Beschäftigten und Führungskräfte für die Relevanz der Gleichstellungsthematik sensibilisiert. Auch auf Ebene der Geschäftsführung ist das Thema Gleichstellung präsent.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Die derzeitige Gleichstellungsbeauftragte ist seit Anfang 2019 im Amt. Sie hat ihren Sitz in der Hauptverwaltung in Hamburg und ist zu 100 Prozent von ihren übrigen dienstlichen Aufgaben entlastet. Unterstützt wird sie von zwei Stellvertreterinnen, die jeweils zu 50 Prozent von ihren sonstigen Tätigkeiten entlastet sind und in den dezentralen Standorten Mainz und München arbeiten. Die Gleichstellungsbeauftragte ist an allen personellen, organisatorischen und sozialen Prozessen beteiligt, was durch eine dienststelleninterne Verfahrensvereinbarung im Sinne des Gesetzes festgeschrieben ist.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit weiteren Akteuren der Dienststelle wird insgesamt als sehr gut bewertet. So herrscht auf Seiten der Personalverwaltung ein hohes Vertrauen in die bereits etablierten Prozesse der Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Vorgängerin der derzeitigen Gleichstellungsbeauftragten zuvor in diesem Bereich tätig war und somit ihr grundlegendes Verständnis über die Abläufe und Prozesse der Personalverwaltung in die Ausarbeitung eines Zusammenarbeitsmodells einbringen konnte. So finden beispielsweise regelmäßige Jours Fixes der Gleichstellungsbeauftragten mit der Hauptgeschäftsführung und den Leitungen der Organisationseinheiten statt, wobei die Agenda durch die Gleichstellungsbeauftragte gestaltet und protokolliert wird. Weiterhin ermöglicht die BGW der Gleichstellungsbeauftragten die Teilnahme an externen Seminaren zur Fortbildung und Netzwerkveranstaltungen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte.

Der Gleichstellungsplan

Die Erarbeitung des Gleichstellungsplans erfolgt durch eine Arbeitsgruppe unter der Federführung des Bereichs „Arbeitsrecht“. Beteiligte sind die Gleichstellungsbeauftragte, Vertreterinnen und Vertreter

des Gesamtbereichs Personal und Organisation und Personen weiterer zentraler Einheiten, die inhaltlich beraten und Vorschläge zur Maßnahmenentwicklung und –fortführung einbringen können. Vorschläge zur Maßnahmenentwicklung werden u.a. auf Basis eines von der Personalverwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten durchgeführten Monitorings zur Geschlechterverteilung über die verschiedenen Besoldungsstufen hinweg entwickelt. Die Auswertungen fließen sowohl in den Gleichstellungsplan als auch in den Geschäftsbericht der BGW ein. Den Beschäftigten werden die Inhalte des Gleichstellungsplans sowie Informationen zum Thema Gleichstellung auf Personalversammlungen, im Intranet sowie über Aushänge bzw. Poster kommuniziert. Die Erarbeitung der Aushänge und Poster erfolgt in Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung. Weiterhin werden Auszubildende sowie duale Studierende zu den Inhalten des Gleichstellungsplans in ihrer Einführungswoche geschult. Auch im Rahmen der Qualifizierung für Fachvorgesetzte und Führungskräfte gibt es Schulungen zum Gleichstellungsplan und zu gleichstellungsrelevanten Themen. Zusätzlich erfolgt eine Vorstellung des Gleichstellungsplans durch die Gleichstellungsbeauftragte vor dem Verwaltungsausschuss. Die Wirksamkeit des Gleichstellungsplans wird von den Befragten als hoch bewertet. So herrscht unter den Beschäftigten eine große Zufriedenheit mit der bisherigen Umsetzung von Maßnahmen aus geltenden sowie vorangegangenen Gleichstellungsplänen. Beispielhaft hierfür sind u.a. Maßnahmen zur Vereinfachung der Beantragung von Betreuungszuschüssen oder das Angebot eines Entscheidungscoaching zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Maßnahmen zur Förderung von weiblichen Beschäftigten

Obwohl die Mehrheit der Beschäftigten der BGW weiblich ist, ist der überwiegende Teil der Führungspositionen durch männliche Beschäftigte besetzt. Zwar ist der Anteil weiblicher Führungskräfte gestiegen, von den Befragten wird dennoch eine „gläserne Decke“ wahrgenommen. Um effektive Maßnahmen zur Förderung von weiblichen Beschäftigten zu etablieren, erfolgte seitens der BGW eine Ursachenanalyse der geringen Bewerberzahlen weiblicher Beschäftigten auf Führungspositionen. Basierend auf dieser Auswertung wurde unter anderem die Maßnahme des „Entscheidungscoachings“ entwickelt, im Rahmen dessen können sich männliche und weibliche Bewerbende zu individuellen Herausforderungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Führungsposition und Privatleben beraten lassen. Zusätzlich werden im Rahmen von Stellenneubesetzungen den an der Besetzung beteiligten Akteurinnen und Akteuren die Ergebnisse der Geschlechterverteilung über die Besoldungsstufen hinweg zur Verfügung gestellt, um für eine paritätische Besetzung zu sensibilisieren. Unterrepräsentierte Geschlechtergruppen werden im Rahmen von internen und externen Stellenausschreibungen durch einen eingefügten Passus zu einer Bewerbung ermutigt. Zu den Maßnahmen, die die Karriere für Frauen attraktiver gestalten zählen flexible Arbeitszeitmodelle, wie Führen in Teilzeit oder Telearbeit. Diese Modelle werden in Führungspositionen mehrheitlich von Frauen genutzt. Weiterhin gibt es einen sogenannten „Besprechungsleitfaden“ der vereinbarkeitsfördernde Besprechungsregeln festlegt. Weiterhin hat sich die Dienststelle zum Ziel gesetzt, dass mindestens 50 Prozent der Arbeitsgruppen von weiblichen Beschäftigten geleitet werden und pilotiert derzeit zwei Teilzeitmodelle wie das Jobsharing oder die vertikale Stellvertretung, um weibliche Beschäftigte in Führungspositionen zu fördern.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Auf struktureller Ebene nimmt die dienstliche Beurteilung eine wichtige Rolle im Sinne der Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ein. So gibt es bei der BGW ein Monitoring, das die Geschlechterverteilung der Bewerbenden auf eine Stelle nachhält und aufnimmt. Im Rahmen der Beurteilungskriterien für Führungskompetenzen ist das Kriterium der chancengerechten Förderung seit Langem integriert.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die Stärkung des Angebots von Vereinbarkeitsmaßnahmen stand seit der Novellierung des BGlG im Fokus der Personalarbeit der BGW. So werden verschiedene flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit, Telearbeit, Teilzeit für Beschäftigte und Führungskräfte angeboten. Hinsichtlich der Kinderbetreuung gibt es an fast allen Standorten ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer für Betreuungsausfälle sowie Zuschüsse zur selbstorganisierten Betreuung in Ferienzeiten und während Fortbildungen oder Dienstreisen. Eine Info-Börse berät zudem die Mitarbeitenden zu Kinder- und Ferienbetreuungseinrichtungen, und Eltern haben die Möglichkeit in der Kantine Essen für die gesamte Familie zu erwerben. Zusätzlich werden während der Elternzeit im Rahmen des Kontakthalteprogramms begleitende Maßnahmen beim Wiedereinstieg angeboten.

Seit der Novellierung hat das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf besonders an Aufmerksamkeit gewonnen. Beschäftigte können sich über entsprechende Maßnahmen im Intranet informieren, Schulungen wahrnehmen und sich durch den Gesamtbereich Personal und Organisation, die Gleichstellungsbeauftragte oder die Info-Börse beraten lassen. Außerdem können auch Zuschüsse für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen in besonderen Situationen beantragt werden.

Ausblick

Die dargestellten Maßnahmen zeigen, dass die Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der BGW einen hohen Stellenwert einnimmt. In der Vergangenheit wurden bereits umfassende Maßnahmen ergriffen und Prozesse implementiert, die der Umsetzung der Ziele des BGlG dienen.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Hintergrund



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) ist eine oberste Bundesbehörde. Die circa 2.100 Mitarbeitenden, davon rund 53 Prozent Frauen, sind unter anderem für die Öffentliche Sicherheit, Cybersicherheit, Migration, Krisenmanagement, Verfassungsrecht, die digitale Gesellschaft, den Öffentlichen Dienst, Sport, Heimatpolitik

sowie Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen zuständig.

Erfahrungen

Im BMI wird ein besonderer Fokus auf die Gleichstellungsförderung sowie auf die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen gelegt, dementsprechend ist es als familienfreundlicher Arbeitgeber mit dem audit berufundfamilie zertifiziert.

Mit der Novellierung des BGlG im Jahre 2015 hat das Bewusstsein für die Relevanz von Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsthemen im BMI zugenommen. Diese Entwicklung sei, nach Aussage der befragten Akteurinnen und Akteure, aber nicht nur mit der Novellierung des Gleichstellungsgesetzes in Verbindung zu bringen, sondern vielmehr auch durch die anhaltende gesellschaftliche Debatte zu folgenschweren sozialen Entwicklungen bedingt, wie beispielsweise dem demografischen Wandel.

Der Gleichstellungsplan

Um die Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung nachhaltig in der Organisationskultur zu verankern, wird ein Gleichstellungsplan in enger Abstimmung mit den für die Gleichstellungsförderung zuständigen Akteurinnen bzw. Akteuren – der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalreferat – entwickelt. Im derzeit zu erarbeitenden Plan sollen insbesondere die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erleichtert sowie die Förderung von Frauen in Führungspositionen angestrebt werden. Zur Nachverfolgung der im Gleichstellungsplan definierten Ziele und Maßnahmen erfolgen jährliche Monitorings, so dass fortlaufend und kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen oder Anforderungen eingegangen werden kann. Zur Verankerung der Pläne im Haus und zur Information der Beschäftigten orientiert sich das BMI an den vom BGlG vorgegebenen Kommunikationsprozessen. So ist der Gleichstellungsplan im Intranet abrufbar und alle Führungskräfte erhalten ihn zusätzlich in Papierform. Darüber hinaus pflegt die Gleichstellungsbeauftragte eine intensive hausinterne Kommunikation und verfasst Hausmitteilungen zu Zielen und Maßnahmen des Plans. Sie informiert auch darüber, wo der Plan eingesehen werden kann.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Der Gleichstellungsbeauftragten kommt in der Behörde eine zentrale Funktion bei der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung zu.

- Sie bietet u. a. Fortbildungen für Frauen an, beispielsweise „Stimmung und Stimme“ an.
- Sie unterstützt Kolleginnen bei der Karriereplanung und Persönlichkeitsentwicklung und lädt „Role-Models“ aus der Wirtschaft oder Wissenschaft für Empowerment-Veranstaltungen ein.
- Sie setzt sich nachdrücklich für die Etablierung von Netzwerktreffen aller Frauen mit Führungsverantwortung im BMI ein.

- Sie ist in die beteiligungspflichtigen Angelegenheiten der Dienststelle eingebunden und hat regelmäßige Jours fixes mit zentralen Akteurinnen und Akteuren der Dienststelle, wie zum Beispiel dem Personalreferat.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Auf Basis enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit der mit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung betrauten Akteurinnen und Akteure wurden im BMI vielfältige Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarung von Familie, Pflege und Berufstätigkeit geschaffen.

- So gibt es eine Dienstvereinbarung zu mobilem Arbeiten sowie ein breites Angebot an Teilzeitarbeitsmodellen. Auch das Führen in Teilzeit oder auf Distanz sowie Jobsharing-Modelle werden erprobt und sukzessive weiter etabliert.
- Fortbildungen sind nach Möglichkeit so ausgestaltet, dass auch eine Teilnahme der Teilzeitarbeitenden ermöglicht wird.
- Darüber hinaus werden Kita-Belegplätze angeboten und der Familienservice der Arbeiterwohlfahrt berät und unterstützt Mitarbeitende bei der Suche nach geeigneten Betreuungsangeboten.
- Ausgehend von einer Beschäftigtenbefragung sollen künftig vor allem Unterstützungsleistungen und -maßnahmen für die Mitarbeitenden bei der Pflege von Angehörigen ausgebaut werden.

Frauen in Führungspositionen

Zur nachhaltigen Förderung von Frauen in Führungspositionen werden nicht nur spezielle Fortbildungs- und Netzwerkveranstaltungen angeboten bzw. ausdrücklich gefördert, sondern auch im Rahmen der Beurteilungen Gleichstellungsförderung und Chancengleichheit vorangetrieben. Angehende Führungskräfte im BMI nehmen an verpflichtenden dreiteiligen Fortbildungsveranstaltungen teil, in deren Rahmen auch Themenblöcke zu Genderkompetenzen und dem Umgang mit Diskriminierung aufgegriffen werden. Ziel dieser Schulung ist es, angehende Führungskräfte bereits früh für die hohe Relevanz der Gleichstellungsförderung in der Dienststelle sowie für deren Verantwortung bei der Umsetzung von Gleichstellung in allen Bereichen zu sensibilisieren.

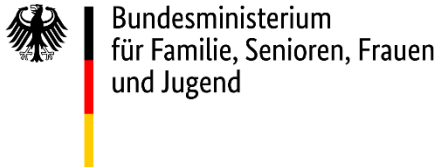
Ausblick

Das BMI unterstützt nachdrücklich das Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern herbeizuführen und so auch die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen zu verbessern. Aus diesem Grund hat es bereits vor der Novellierung des BGleIG zahlreiche Maßnahmen initiiert, die diesen Prozess stützen und voranbringen.

Künftig sollen vor allem die Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie die Vereinbarkeit beruflicher Pflichten mit der Pflege von Angehörigen in den Fokus genommen werden. Dafür setzt sich das BMI ambitionierte Ziele und hinterlegt diese mit entsprechenden Maßnahmen zur Anwendung aller mit der Gleichstellungsförderung besonders betrauten Akteurinnen und Akteure.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Hintergrund



Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ist eine oberste Bundesbehörde und im Besonderen zuständig für die Politikbereiche Familie, Demografischer Wandel, Ältere Menschen, Wohlfahrtspflege, Gleichstellung, Kinder und Jugend, Engagementpolitik sowie Demokratieförderung und Extremismusprävention. Insgesamt beschäftigt das BMFSFJ circa 850 Mitarbeitende an

den zwei Standorten in Berlin und Bonn.

Erfahrungen

Mit einem Frauenanteil von knapp 70 Prozent sind Frauen in der Gesamtbelegschaft deutlich überrepräsentiert.

Die Themen „Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern“ sowie „Verhinderung von Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts“ nehmen im BMFSFJ einen besonders hohen Stellenwert ein. Das Leitprinzip der Geschlechtergerechtigkeit findet bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Dienststelle Berücksichtigung. Beispielhaft hierfür ist die langjährige Tradition individueller und flexibler Lösungen zur Arbeitszeit, zu Familienzeiten und zur Wiedereingliederung nach Familienzeiten im BMFSFJ. Darüber hinaus existiert im BMFSFJ eine Besprechungskultur, die die Arbeitszeitmodelle der Teilzeitkräfte berücksichtigt. Das BMFSFJ weist zudem mit 59 Prozent den höchsten Frauenanteil an Leitungsfunktionen unter den obersten Bundesbehörden auf (siehe Gleichstellungsindex 2019). Als zentrale Institution zur Interessenvertretung der namensgebenden Gesellschaftsgruppen nimmt das BMFSFJ eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung der Regelungen und Pflichten des BGlG und BGremBG ein und ist zentraler Wissensträger und Anlaufstelle für die Informationen zu diesen Gesetzen. Ferner beachtet das BMFSFJ die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und setzt sich für einen diskriminierungsfreien Umgang seiner Beschäftigten ein. Für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeitsförderung wurde das BMFSFJ bereits im zehnten Jahr in Folge mit dem audit berufundfamilie als besonders familienfreundlicher Arbeitgeber ausgezeichnet.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Zentral für die erfolgreiche Umsetzung zahlreicher Maßnahmen ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den mit der Gleichstellungsförderung beauftragten Akteurinnen und Akteuren – insbesondere der Gleichstellungsbeauftragten, dem Personalreferat, der Personalentwicklung sowie dem Personalrat und der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMFSFJ.

Der Gleichstellungsplan

Der Gleichstellungsplan ist ein zentrales Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Personalarbeit im BMFSFJ. In ihm werden zentrale Ziele und Maßnahmen der Gleichstellungsförderung zusammengeführt. Um auch die Belange von Frauen in besonderen Lebenslagen abzubilden, werden an den entsprechenden Einzelpunkten der Personalrat und die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMFSFJ bei der Ausarbeitung des Plans eingebunden. Auf diese Weise ist sichergestellt,

dass der Gleichstellungsplan ein breites Spektrum an Anforderungen und Bedürfnissen bei der Definition und Ableitung von Zielen und Maßnahmen der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung berücksichtigt. Im Zusammenhang mit der Kommunikation des Plans an die Beschäftigten (insbesondere solche mit Leitungs- und Führungsverantwortung) betont das BMFSFJ, dass der Gleichstellungsplan als Instrument für das ganze Haus verstanden wird und somit auch für alle Beschäftigten relevant ist. Das BMFSFJ plant, das Verfahren zur Erstellung des Gleichstellungsplans weiterzuentwickeln und beispielsweise die wesentlichen Akteurinnen und Akteure umfassend von Anfang an bei der Erstellung des Gleichstellungsplans einzubinden. Dabei können der Dienststelle auch neue Maßnahmen wie der Gleichstellungszirkel oder das Format Mann-O-Mann dienen, um die Erwartungen und Ansprüche der Beschäftigten (in Führungsfunktionen) bei der Entwicklung neuer Elemente einfließen zu lassen.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertreterin nehmen eine besondere Verantwortung bei der Förderung und Überwachung der Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele des Gesetzes in der Institution wahr. Die Gleichstellungsbeauftragte wird in der Regel an den personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen der Dienststelle umfassend und frühzeitig beteiligt. Für die Ausübung ihres Amtes erhält sie auch personelle Ressourcen – eine Sachbearbeitung und zwei Bürosachbearbeitungsstellen (je 0,6 VZÄ). Die Gleichstellungsbeauftragte wird in der Dienststelle als Expertin wahrgenommen und in ihrer Rolle wertgeschätzt. Die Zusammenarbeit mit den weiteren zentral für die Gleichstellungsförderung zuständigen Akteurinnen und Akteuren findet auf Augenhöhe statt und verläuft konstruktiv.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Im Sinne einer nachhaltigen, gleichstellungsfördernden und lebensphasenorientierten Personalpolitik bietet das BMFSFJ eine Vielzahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen an. Für alle Beschäftigten besteht die Möglichkeit, ihre Tätigkeit unabhängig von familiären Verpflichtungen in Teilzeit auszuüben. Der Umfang der Arbeitszeit kann in Abstimmung mit der Dienststelle in einem jährlichen Rhythmus vereinbart und verändert werden. Besonders sticht die Dienstvereinbarung zum mobilen und flexiblen Arbeiten hervor, mit der die Vertrauenskultur gestärkt und gleichzeitig den dienstlichen Notwendigkeiten Rechnung getragen werden soll. Im Kern beschreibt die Dienstvereinbarung die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für flexibles und mobiles Arbeiten in Höhe von bis zu 70 Prozent der Regelarbeitszeit. Die Nachfrage nach dem Angebot ist besonders hoch – knapp 90 Prozent der Beschäftigten nutzen es und zeigten sich auch in der ersten Evaluation der Dienstvereinbarung im Herbst 2019 sehr zufrieden mit der Umsetzung. Dabei ist zu erwähnen, dass insbesondere die Einarbeitung von neuen Beschäftigten unter den geltenden Regelungen der Dienstvereinbarung noch nicht ganz zufriedenstellend gelöst wurde. Ferner führen die Regelungen zum Teil auch zu einer höheren Belastung von Führungskräften, da sie stärker auf die Koordinierung der zu erledigenden Aufgaben und Einbindung aller Mitarbeitenden in die Teams achten müssen. Darüber hinaus sind an beiden Standorten des Ministeriums Kindertagesstätten eingerichtet, unabwendbare Betreuungskosten für Kinder oder pflegebedürftige Personen werden den Beschäftigten bei der Teilnahme an Dienstreisen und Fortbildungen erstattet (aber noch nicht zufriedenstellend in Anspruch genommen) und letztere werden auch verstärkt durch das Ministerium selbst angeboten (beispielsweise auch in Teilzeit). Mit dem Ziel, künftig auch verstärkt Väter in Bezug auf die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten anzusprechen, sollen demnächst männliche Beschäftigte gezielt befragt werden. Aus den Erkenntnissen der Befragung soll entsprechend abgeleitet werden, welche Maßnahmen in welchen Formaten und unter welchen Rahmenbedingungen sich am ehesten für diese Zielgruppe eignen. Damit das BMFSFJ auch in der Zu-

kunft eine Vorreiterposition als gleichstellungsorientierte Behörde einnimmt, werden weitere fortschrittliche Pilotprojekte umgesetzt, wie z. B. Langzeitarbeitskonten. Durch dieses Projekt erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum ein Arbeitskonto aufzubauen, welches dann zu einem späteren Zeitpunkt als Guthaben, zum Beispiel für die Wahrnehmung von Familienpflichten, eingesetzt werden kann.

Frauen in Führungspositionen

Neben dem Engagement für den Ausbau der Angebote zur Vereinbarkeitsförderung ergreift das Ministerium Maßnahmen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass der Anteil von Frauen und Männern mit Leitungs- und Führungsverantwortung bereits paritätisch ist. Nichtsdestotrotz gibt es weiterhin Bemühungen, den Frauenanteil im Sinne der Chancengleichheit gemäß der Repräsentanz von Frauen in der Gesamtbelegschaft zu erhöhen. So zeigt der Gleichstellungsplan beispielsweise, dass die Anteile an höherwertigen Dienstposten noch nicht der Geschlechterverteilung unter den Beschäftigten entsprechen, also relativ betrachtet höher dotierte Ämter noch nicht gleich auf Frauen und Männer verteilt sind (siehe insbesondere bei der Besoldungs- und Entgeltgruppe B3/B3 AT und A16). Auffällig ist zudem, dass das Gros der Führungskräfte (über 80 Prozent) vollzeitbeschäftigt ist. Dabei ist Führen in Teilzeit für Frauen und Männer ein Weg, auch in Lebensphasen der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen aber auch unabhängig davon, Leitungspositionen zu übernehmen. Gleichzeitig kann das Potenzial der überwiegend weiblichen Teilzeitbeschäftigten stärker genutzt und der Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften besser gedeckt werden. Ein Ziel des BMFSFJ ist es daher, Teilzeittätigkeit in Führungspositionen stärker als bisher zu ermöglichen, z. B. durch Jobsharing. Eine Teilzeittätigkeit darf, wie andere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit, keine negativen Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung haben.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Um dieses Ziel zu erreichen, wird Gleichstellungsförderung u. a. auch im Rahmen der Beurteilung in den Blick genommen. Bei Führungskräften fließt beispielsweise explizit deren Gleichstellungskompetenz als Kriterium in die dienstliche Beurteilung mit ein. Weiterhin liegt das Augenmerk bei der Beurteilung auch auf sozialen Kompetenzen, wie dem lösungsorientierten Arbeiten oder der Fähigkeit zur Integration ins Team. Diese Anforderungen sind mit den gesetzlich vorgegebenen Kriterien der Leistung, Eignung und Befähigung kompatibel. In Zusammenhang mit der Beurteilung weisen einige der befragten Akteurinnen und Akteure auch darauf hin, dass es darauf ankomme, das von der Bundeslaufbahnverordnung vorgegebene Beurteilungssystem geschlechtssensibel anzuwenden und beispielsweise Anwesenheit nicht mit Leistung zu verwechseln. Ein Umstand, der es zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern erforderlich mache, regelmäßig Schulungen zur Sensibilisierung der Vorgesetzten durchzuführen und dabei ein Augenmerk auf Teilzeitbeschäftigung und Gleichstellungsaspekte zu legen.

Ausblick

Das BMFSFJ unterstützt mit Nachdruck das Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern herbeizuführen und so auch die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen zu ermöglichen. Aus diesem Grund hat das Ministerium bereits vor der Novellierung des BGleIG zahlreiche Maßnahmen initiiert, die diesen Prozess stützen und voranbringen. Auch wenn die Novellierung des BGleIG bereits als wichtige Errungenschaft angesehen wird, werden Vorschläge zur Weiterentwicklung bzw. Klarstellung des Gesetzes angeregt. So besteht bei der Gleichstellungsbeauftragten u. a. der Wunsch nach einer Vorgabe zur Mindestentlastung der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten. Weiterhin sei auch eine Klarstellung zur Rechtsanwendung bei

der Unterrepräsentanz von Männern in einzelnen Bereichen empfehlenswert. Nach aktuellem Wortlaut des BGlG reicht eine Unterrepräsentanz aus, um Maßnahmen zu ergreifen, die der Förderung von Männern dienen (§§ 6 und 10 BGlG). Ein entsprechender Hinweis, dass zudem eine „strukturelle Benachteiligung“ von Männern vorliegen muss, ehe entsprechende Maßnahmen initiiert werden, und eine entsprechende Definition dieses Begriffs könnten bei der Umsetzung der Vorgabe in der Praxis helfen.

Künftig möchte sich das BMFSFJ für die Weiterentwicklung und den Ausbau der mobilen und flexiblen Arbeitsformen, der Jobsharing-Möglichkeiten und des Pilotprojekts zu Langzeitarbeitskonten einsetzen. Auch sollen Fortbildungsangebote für die Beschäftigten verstetigt und erweitert werden und langfristig ein systematisches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden. Insgesamt kommt es dem BMFSFJ zudem darauf an, eine diversitätsorientierte Personalpolitik zu betreiben. Mit diesen Plänen und den bereits angestoßenen Maßnahmen strebt das BMFSFJ an, weiterhin seiner Vorbildfunktion gerecht zu werden und die Ziele des Gesetzes zu erreichen.

Bundesministerium für Gesundheit

Hintergrund



Bundesministerium für Gesundheit

Das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) ist eine oberste Bundesbehörde und u. a. zuständig für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität des Gesundheitssystems, die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Kranken- und Pflegeversicherung, die Prävention von Krankheiten, sowie Drogen- und Suchtgefahren und außerdem für die Stärkung der Interessen der Patienten. An den zwei Standorten in Berlin und Bonn sind über 750

Mitarbeitende beschäftigt, davon sind knapp 64 Prozent Frauen.

Seit 2009 ist das BMG als besonders familienfreundliche Behörde mit dem audit berufundfamilie zertifiziert und fördert in diesem Rahmen mit einer Vielzahl von Maßnahmen die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit.

Erfahrungen

Mit der Novellierung des BGremBG im Jahr 2015 hat sich die Sensibilität für Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsthemen im BMG weiter intensiviert, obwohl auch bereits zuvor der Fokus auf Gleichstellung geschärft war. Die neuen Vorgaben für einen Mindestanteil von Frauen und Männern bei den Besetzungen durch den Bund, der sukzessive stieg, wurden vom Ministerium grundsätzlich begrüßt. Mit Inkrafttreten der Regelungen und der öffentlichkeitswirksamen Information zum Gesetz und den hierin definierten Zielen konnte ein wachsendes Interesse und eine steigende Akzeptanz bei den Beschäftigten festgestellt werden, insbesondere bei jenen, die Berührungspunkte mit der Gremienbesetzung innerhalb des BMG haben. Eine von der Novellierung ausgelöste, erfreuliche Entwicklung ist, dass nun durch verbindliche Vorgaben weniger Spielraum bzw. Grundlage für Diskussionen zur Art und Weise der Umsetzung des Gesetzes in der Praxis besteht. Seit der Novellierung wurden in der Institution unmittelbar Maßnahmen diskutiert und abgeleitet, die auf eine Strukturierung der Prozesse der Gremienbesetzung und an der Schnittstelle zum novellierten BGleiG auch auf die Förderung insbesondere von Frauen und deren Karriereentwicklung abzielten. So konnte das BMG in den vergangenen Jahren den Frauenanteil an Führungspositionen deutlich erhöhen – auf zuletzt 43 Prozent. Das BMG erkennt dabei die grundlegenden Wechselwirkungen zwischen dem BGleiG und BGremBG. Wichtige Voraussetzung für die Möglichkeit zur Durchsetzung einer paritätischen Gremienbesetzung ist ein breiter Pool an qualifizierten Beschäftigten beider Geschlechter.

Im Vordergrund der Fallstudie im BMG stand die Auseinandersetzung mit den Prozessen und Maßnahmen der Dienststelle zur Umsetzung des BGremBG.

Formulierung von Zielvorgaben bei der Gremienbesetzung

Das BMG kann Mitglieder in 22 Gremien berufen, in denen jeweils mindestens 3 Mitglieder zu bestimmen sind. Insgesamt ist das Ministerium damit für die Berufung von 271 Gremienmitgliedern verantwortlich. Alle diese 22 Gremien sind als wesentliche Gremien bestimmt. In den Aufsichtsgremien, kann das BMG jeweils maximal 3 Gremiensitze bestimmen, für die jedoch die Pflicht zur Erfüllung einer paritätischen Besetzung nicht besteht. Damit hat das BMG bei der Besetzung von Aufsichtsgremien faktisch keine verpflichtenden Vorgaben zu erfüllen. Dennoch gilt im BMG basierend auf einer Hausanordnung die Maßgabe, auch in diesen Gremien auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis bei den Besetzungen hinzuwirken. Die Entscheidung zur Selbstverpflichtung wird weitestgehend von

allen mit der Gremienbesetzung befassten Akteurinnen und Akteuren – insbesondere den Fachreferaten und der Personalverwaltung – mitgetragen.

Einrichtung einer Gremiendatenbank

Die Gremiendatenbank, die in Konsequenz auf die Novellierung des BGremBG und insbesondere vor dem Hintergrund des dadurch ausgelösten Mehraufwands bei der Erfassung der Statistik zur Gremienbesetzung erstellt wurde, stellt das zentrale Hilfsinstrument zur Strukturierung und Unterstützung der Organisation bei der Umsetzung des Gesetzes dar. Die Gremiendatenbank ist eine Datenerhebungslösung, die durch das Organisationsreferat des BMG im Einvernehmen mit den Geschäftsbereichsbehörden erarbeitet wurde. Erstellt und betrieben wird die Gremiendatenbank des BMG und seiner Geschäftsbereichsbehörden durch das Deutsche Institut für Medizin und Dokumentation (DIMDI). Die Datenbank übernimmt sämtliche Prozesse durch einen automatisierten Workflow. Dazu zählt insbesondere

- die frühzeitige und umfassende Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an der Gremienbesetzung,
- eine Berechnung über die Anteile von Frauen und Männern je Gremium und Gremientyp sowie eine Benachrichtigung bzw. Anzeige über Unterbesetzungen, wobei für die Gründe einer Unterbesetzung eine Notiz angelegt werden kann,
- eine unterstützende Funktion bei der gem. § 6 Abs. 2 BGremBG verpflichtenden Veröffentlichung der Daten über die Gremienbesetzung auf der Internetseite des Ministeriums und bei der Meldung der Gremienstatistik an das Statistische Bundesamt,
- die Unterstützung bei der Beantwortung von parlamentarischen Anfragen.

Sie fördert weiterhin auch die Transparenz über aktuelle Entwicklungen bei der Gremienstatistik in der Organisation: Durch eine Verknüpfung zu Internet und Intranet werden tagesaktuelle Statistiken zur Gremienbesetzung zugänglich gemacht. Durch die Vergabe von Login-Daten ausschließlich an autorisierte Personen ist der Datenschutz im gesamten Prozess gewährleistet. Insgesamt konnte das Verfahren der Gremienbesetzung durch die Einführung der Gremiendatenbank deutlich übersichtlicher und für Prozessbeteiligten handhabbarer gestaltet werden. Vor dem behördenweiten Einsatz der Gremiendatenbank wurden die Nutzerinnen und Nutzer in der Anwendung umfassend geschult.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Die Gleichstellungsbeauftragte wird, wie oben beschrieben, bei der Besetzung von Gremien automatisch eingebunden. Ihre Stellungnahmen werden umfassend berücksichtigt und in den meisten Fällen wird die Entscheidung für die Benennung eines Mitglieds im Einklang mit dem Votum der Gleichstellungsbeauftragten getroffen. Diese wird von den Fachreferaten sowie von der Personalverwaltung als Expertin wahrgenommen, in dieser Funktion wertgeschätzt und auch bei übergeordneten Fragen zur Gleichstellungsförderung sowohl von den männlichen wie auch den weiblichen Beschäftigten konsultiert.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Die sehr positive Bilanz zur Strukturierung der Prozesse der Gremienbesetzung sowie zur weitestgehend paritätischen Besetzung von Gremien hat ihre Ursache in der hohen Präsenz und Priorisierung der Gleichstellungsförderung im BMG. Maßgeblich dafür ist auch die gute Zusammenarbeit der mit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung beauftragten Akteurinnen und Akteure. So wird die Gleichstellungsbeauftragte sehr frühzeitig und umfassend bei personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Institution eingebunden und auf ihre zeitlichen Einschränkungen bei der Terminvereinbarung Rücksicht genommen. Ebenso stimmt sie sich regelmäßig und auf Augenhöhe

mit den zentralen Akteurinnen und Akteuren wie der Personalverwaltung, dem Personalrat und der Dienststellenleitung ab.

Maßnahmen zur Förderung von weiblichen Beschäftigten

Die gezielte Förderung von weiblichen Beschäftigten nimmt einen besonders hohen Stellenwert im BMG ein.

- Quartalsweise wird ein Frauenstammtisch zum gegenseitigen Austausch und zur Vernetzung angeboten, an dem auch gelegentlich die parlamentarische Staatssekretärin teilnimmt.
- Ebenso gibt es jährliche Frauenversammlungen und auch auf Teilversammlungen ergreift die Gleichstellungsbeauftragte das Wort, um ihre Themen vorzustellen.
- Zusätzlich versendet die Gleichstellungsbeauftragte in jedem Quartal einen Newsletter mit Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eindrücklichen Statistiken.
- Aktuelle und vergangene Newsletter sowie eine Sammlung aller Reden der Gleichstellungsbeauftragten können im Intranet des BMG nachgelesen werden.
- Zur Erhöhung der Sensibilität für die Themen und Ziele des Gesetzes informieren Schaukästen an allen Dienststellen über unterschiedliche Themen wie gendergerechte Sprache oder Vereinbarkeitsmaßnahmen des BMG.
- Zusätzlich werden Fortbildungsmaßnahmen explizit für Frauen angeboten.

Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen schlägt sich auch in einem hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen nieder, der aktuell bei 43 Prozent liegt.

Ausblick

Die dargestellten Maßnahmen zeigen, dass die Themen Geschlechtergerechtigkeit und Vereinbarkeitsförderung im BMG einen hohen Stellenwert einnehmen und das Ministerium das Ziel einer paritätischen Gremienbesetzung mit großem Engagement verfolgt. Die Gremiendatenbank hat eine zentrale Funktion bei der Strukturierung der Prozesse der Gremienbesetzung und hat als solches in den obersten Bundesbehörden Leuchtturmcharakter.

Als einen besonders gelungenen Aspekt der Novellierung der BGremBG nannten die Befragten die Tatsache, dass bei der Messung des Frauenanteils nur noch hauptamtliche Mitglieder gezählt werden. Dies verhindere die Beschönigung der Zahlen durch eine Einbeziehung von weiblichen Stellvertreterinnen. Außerdem wurde die schrittweise Erhöhung der Mindestanteile als sehr hilfreich empfunden, da so wertvolle Vorbereitungszeit geschaffen wurde, in welcher die Akzeptanz erhöht und ein Kulturwandel unter den männlichen Gremienmitgliedern herbeigeführt werden konnten.

Als Erfolgsfaktoren für eine paritätische Besetzung von Gremien nannten die Befragten, dass darauf bestanden werden müsse, auf Vorschlagslisten immer einen Mann und eine Frau zu setzen. Sollte dies nicht der Fall sein, dürfe man nicht nachgeben, sondern müsse weiterhin auf die Einhaltung dieser Doppelbenennung bestehen. Zudem wurde betont, dass Datenbanken, in denen qualifizierte Frauen aufgeführt werden, bei der Gremienbesetzung sehr hilfreich seien. Als Beispiel sei hier mit AcademiaNet die weltgrößte Datenbank mit Profilen exzellenter Wissenschaftlerinnen aller Fachdisziplinen genannt. Diesbezüglich wurde der Wunsch an das BMFSFJ formuliert, solche Projekte gezielt zu unterstützen, zu bewerben und Frauen verstärkt zur Teilnahme zu motivieren.

Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY

Hintergrund

Das Deutsche Elektronen-Synchrotron (DESY) in der Helmholtz-Gemeinschaft ist ein Forschungszentrum für naturwissenschaftliche Grundlagenforschung und zählt zu den weltweit führenden Beschleunigungszentren. Insgesamt beschäftigt DESY circa 2.300 Mitarbeitende in der Forschung der Teilchen- und Astroteilchenphysik und in der Entwicklung von Teilchenbeschleunigern, davon sind circa 25 Prozent Frauen. Die Mehrheit der Belegschaft, knapp 2.100 Menschen, ist am Standort Hamburg angesiedelt.



Erfahrungen

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen ist DESY ein wichtiges Anliegen. Die Bemühungen des Forschungszentrums schlagen sich in verschiedenen Initiativen zur Vereinbarkeits- und Gleichstellungsförderung nieder. DESY ist Mitglied des Netzwerks Erfolgsfaktor Familie. Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner der Gemeinsamen Erklärung des Netzwerks bekunden, dass sie familienbewusste Unternehmensführung als Teil der Organisationskultur verstehen.

Der Anteil von Frauen in der Belegschaft liegt bei circa 25 Prozent für den wissenschaftlichen Sektor, der Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft konnte in den vergangenen Jahren auf 29 Prozent erhöht werden – eine Entwicklung die auch zur Folge hatte, dass weitere Diskussionen über Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der Organisation angeregt wurden. Langfristig sind weitere gleichstellungsförderliche Entwicklungen zu erwarten, zum einen bedingt durch den Generationswechsel und den steigenden Frauenanteil, sowie andererseits durch das Engagement des Zentrums.

Das DESY ist, als gemeinsam von Bund und Ländern finanzierte Forschungseinrichtung, nicht unmittelbar an das BGleIG gebunden. Vielmehr orientiert sich das DESY an der Gleichstellungs-Ausführungsvereinbarung der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (AV-Glei), wobei die formale Umsetzung der AV-Glei noch nicht abgeschlossen ist. Im Kern verfolgt die AV-Glei die gleichen Ziele wie das BGleIG und gilt als Übertragungsmechanismus des BGleIG auf die außeruniversitären Forschungszentren: Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern, die Beseitigung von Benachteiligungen von Frauen sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familien-, Pflege- und Berufstätigkeit. Das BGleIG ist jedoch umfassender ausgestaltet und definiert klarere Regelungen, bspw. zur Mindestentlastung der Gleichstellungsbeauftragten oder zur Erstellung eines Gleichstellungsplans – Vorgaben die sich in vergleichbarer Weise im AV-Glei nicht wiederfinden. Die unklare Rechtslage zur Umsetzung der AV-Glei erschwert die Anwendung gleichstellungsrelevanter Regelungen und die Durchsetzung von Standards zur Verwirklichung von Chancengleichheit.

Der Gleichstellungsplan

Der AV-Glei folgend hat DESY Regelungen zur Gleichstellungsförderung definiert, die durch die unmittelbar mit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung betrauten Akteurinnen und Akteure in der Organisation umgesetzt werden sollen. Eine Maßnahme, an deren Umsetzung unterschiedliche Akteure in der Dienststelle beteiligt sind, ist die Ausarbeitung des derzeit zu erstellenden ersten Gleichstellungsplans. In den Prozess der Erstellung sind die Personalabteilung und die Personalentwicklung eingebunden. Der Betriebsrat sowie die Gleichstellungsbeauftragte sollen künftig auch eingebunden werden. Da DESY nicht in den Geltungsbereich des BGleIG fällt, besteht für dieses keine

Verpflichtung per Gesetz einen Gleichstellungsplan zu erstellen, jedoch hat die DESY-Leitung die Erstellung eines Gleichstellungsplans beschlossen und dazu die Stabsstelle Personalentwicklung etabliert. Das Format eines Gleichstellungsplans soll der weiteren Förderung der Gleichstellungsarbeit im DESY dienen. Bisher sind Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung im DESY-Personalentwicklungsplan „Chancengleichheit bei DESY“ (PEP) beschrieben. Inhaltlich umfasst der PEP eine breite Auswahl an Maßnahmen, unter anderem mit den Zielen der Verbesserung des Arbeitsklimas für Frauen, sowie der weiteren fachlichen Qualifizierung der weiblichen Beschäftigten. Eine Evaluierung dieser Maßnahmen ist bisher nicht vorgesehen. Der zukünftige Gleichstellungsplan soll ein regelmäßiges Monitoring sowie nach vier Jahren eine Evaluierung der definierten Maßnahmen und Ziele vorsehen.

Förderung und Vernetzung von weiblichen Beschäftigten

Eine Initiative der Vereinbarkeits- und Gleichstellungsförderung bei DESY liegt auf der fachlichen Förderung und Vernetzung von weiblichen Beschäftigten. Darüber hinaus wurden bspw. Wiedereinstiegsstellen nach Elternzeit und beruflicher Auszeit geschaffen. Die Stellen sind für zwei Jahre befristet, sind in Vollzeit oder auch in Teilzeit auszufüllen und ermöglichen den Frauen und Männern den Wiedereinstieg in das Berufsleben. Darüber hinaus sollen Fortbildungen, nach Möglichkeit, im halbtägigen Format angeboten werden, um damit auch Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitsmodellen die Teilnahme zu ermöglichen; dies ist aber noch nicht realisiert worden. Weiterhin bietet das DESY in einem Gemeinschaftsprojekt mit der MIN-Fakultät⁶⁰⁰ der Universität Hamburg ein Mentoring-Programm für Wissenschaftlerinnen an. Das Programm dient der Stärkung des gleichstellungspolitischen Profils des Standorts und der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses für max. 15 weibliche Postdocs und Doktorandinnen der zurzeit beteiligten Einrichtungen – darunter auch das DESY. Das Programm ist für einen Zeitraum von 12 Monaten (DynaMENT-Promotion) oder 24 Monaten (DynaMENT Advanced) konzipiert und bietet streng vertrauliche Einzel-Mentoring-Sitzungen, Netzwerk-Veranstaltungen und Trainings zur beruflichen und persönlichen Entwicklung. Die Mentorinnen und Mentoren sind Forschende (Professorinnen und Professoren, Gruppenleitende, leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wissenschaftliche Koordinierende) auf dem Bahrenfeld Research Campus und von Partnerinstitutionen. Das Matching von Mentorin und Mentee ist entscheidend für einen erfolgreichen Mentoring-Prozess. Grundlage dafür sind intensive Interviews mit Mentorinnen und Mentees. Nach einer Pilotphase von einem Jahr soll das Programm nun in eine zweite Phase der Konsolidierung übergehen, die zunächst drei Durchgänge umfassen soll. Die Bemühungen zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft setzten beim DESY jedoch nicht erst beim Mentoring an, sondern bereits vor dem Eintritt in die Organisation. Mit dem Ziel, mehr junge Frauen und Mädchen für technische oder naturwissenschaftliche Berufe zu gewinnen, finden auf dem DESY-Campus verschiedene Veranstaltungen für junge Menschen statt, darunter zwei Veranstaltung, die sich ausschließlich an Mädchen richten: an drei Tagen im Jahr kommen ausschließlich Mädchen in das Schülerlabor, im Frühjahr findet jährlich der MINT Tag für Mädchen statt. Dabei können Mädchen in Laboren, in Gesprächen mit Wissenschaftlerinnen oder bei einem Praktikum naturwissenschaftliche Berufsfelder erleben, Fragen stellen und Einblicke erhalten. Die DESY MINT-Veranstaltung und Aktionen sind in den bundesweiten Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen eingebettet. Der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen *Komm, mach MINT* ist die einzige vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ins Leben gerufene bundesweite Netzwerk-Initiative mit dem Ziel, das Potential von Frauen in naturwissenschaftlichen-technischen Berufen zu nutzen.

⁶⁰⁰ Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Das Amt der Gleichstellungsbeauftragten und der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten ist bei DESY als Stabsstelle Gleichstellung organisiert. Angesiedelt ist sie organisatorisch beim Verwaltungsdirektor. Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Gleichstellungsbeauftragten, der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten, der Vertrauensfrau (am Standort Zeuthen, Brandenburg) und der Frauenvertretung sind in der Gesamtbetriebsvereinbarung Chancengleichheit beschrieben. Die Gleichstellungsbeauftragte ist in alle Personalverfahren frühzeitig und umfassend eingebunden und hat vollumfänglichen Zugriff auf das Bewerbungsportal, sodass sie von Beginn an in die Bewerbungsverfahren involviert ist. Darüber hinaus sind ihr Daten zur Personalstatistik zugänglich, aus denen sie Angaben zu Geschlechterverhältnissen in der Belegschaft entnehmen und entsprechende Auswertungen und Analysen vornehmen kann. Zusätzlich erhält sie von der Personalverwaltung pro Quartal circa 20 bis 30 einschlägige Auswertungen zur Beschäftigtenstatistik.

Regelmäßige Jour Fixes mit dem Betriebsrat, der Personalentwicklung und Personalabteilung sowie der kaufmännischen Direktion dienen dem gegenseitigen Austausch, und der Diskussion zu gleichstellungsrelevanten Themen. Auch auf den halbjährlichen Sitzungen des Stiftungsrats ist die Gleichstellungsbeauftragte anwesend und hat einen festen Tagesordnungspunkt, in dem sie ihre Themen schriftlich und mündlich vorträgt.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

DESY bietet den Mitarbeitenden unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an, die auch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen können, Teilzeitarbeit kann nach den geltenden gesetzlichen Regelungen beantragt werden. Dieses Arbeitsmodell wird beim DESY in einer Vielzahl unterschiedlicher Variationen gelebt und von knapp einem Sechstel der Mitarbeitenden (ohne Promovierende) genutzt. Auf die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung wird bei DESY auch im Rahmen der Ausschreibungen konkret hingewiesen – sowohl bei Positionen ohne wie auch mit Leitungsfunktion. Allerdings gibt es nur sehr wenige Führungspositionen, die in Teilzeit und/oder als Tandem besetzt sind und auch auf Positionen ohne Führungsaufgaben werden selten zwei Menschen als Tandem angestellt. Die vorgesetzten Personen stellt es häufig vor Herausforderungen, eine 100-Prozent-Stelle mit einer Teilzeitkraft zu besetzen, wenn nicht zeitgleich eine zweite Person gefunden wird, die die übrigen Prozent der Stelle ausfüllen kann. Es ist daher für gut qualifizierte Menschen mit Teilzeit-Wunsch (meist Frauen) schwer, mit gleich gut qualifizierten Menschen ohne Teilzeit-Wunsch zu konkurrieren. Derzeit werden Modelle des geteilten Führens erprobt und sollen perspektivisch ausgebaut werden. Ebenfalls ist ein Rahmen zur Nutzung von Gleitzeitarbeit definiert. Dieser sieht vor, dass Gleitzeitarbeit nicht individuell, sondern immer für eine ganze Gruppe bzw. Teilgruppe vereinbart wird. Dafür werden im Team Regelungen über Arbeitszeiten vor Ort getroffen. Auch die Telearbeit wird zunehmend in Anspruch genommen. Die alternierende Telearbeit wird in der Regel für einen befristeten Zeitraum vereinbart (maximal zwei Jahre).

Das DESY-Direktorium hat eine Regelung zu Meeting-Zeiten erlassen. Nach dieser sollen Meetings möglichst nur zwischen 9 und 15 Uhr stattfinden. Hierdurch soll auf Personen Rücksicht genommen werden, die wegen verkürzter Arbeitszeiten zu späteren Zeitpunkten möglicherweise nicht an Meetings teilnehmen könnten. Ausnahmen von dieser Regelung sind möglich, sofern alle zu einem Meeting eingeladenen Beschäftigten mit einer anderen Terminierung einverstanden sind. Diese Einschränkung kann jedoch dann zu Schwierigkeiten führen, wenn in einer Gruppe z.B. nur eine Person in Teilzeit arbeitet und diese sich nicht traut, gegen den Rest der Gruppe auf Einhaltung der zeitlichen Vorgaben für Meetings zu bestehen. In einigen (überwiegend internationalen) Gruppen werden Video- und Telefonkonferenzen genutzt, um ortsungebunden an Terminen teilzunehmen, bei Bedarf wird hiervon auch in Auswahlverfahren Gebrauch gemacht.

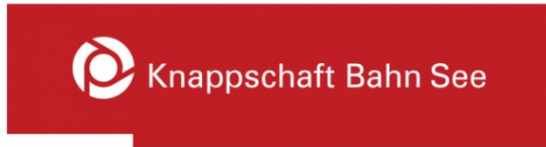
Ausblick

DESY unterstützt das Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen und die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen zu ermöglichen. Dies zeigt sich darin, dass sich das Forschungszentrum Regularien zur Förderung von Maßnahmen zur Gleichstellung- und Vereinbarkeit gegeben hat. Darüber hinausgehend strebt DESY nun die Erstellung eines Gleichstellungsplans an.

Für die Zukunft hat sich DESY weitere Ziele gesetzt, unter anderem die weitere Erhöhung der Anzahl weiblicher Führungskräfte. Die Gleichstellungsbeauftragten plädieren dafür, zukünftig stärker die Männer/Väter in den Fokus zu nehmen, wenn es um Vereinbarkeitsfragen geht, denn auch Väter werden künftig mehr Care Arbeit leisten müssen, wenn Mütter zeitlich mehr in den Beruf eingebunden sind. Von den Gleichstellungsbeauftragten wurde in diesem Zusammenhang die Organisation einer „Väter bei DESY“-Veranstaltung initiiert, die sich speziell an diese Zielgruppe wendet.

Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See

Hintergrund



Die Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (KBS) mit Hauptsitz in Bochum ist neben der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Rentenversicherung Bund einer der drei größten Sozialversicherungsträger in Deutschland. Unter ihrem Dach befinden sich die Rentenversicherung,

die Kranken- und Pflegeversicherung (KNAPPSCHAFT), die Arbeitgebersversicherung, die Minijob-Zentrale, ein eigenes medizinisches Netz, die Bundesfachstelle Barrierefreiheit, die Überwachungsstelle des Bundes für die Barrierefreiheit von Informationstechnik, die Fachstelle rehapro sowie die neu gegründete Fachstelle für Fördermittel des Bundes.

Die vollumfängliche Betreuung der über 2,1 Millionen Versicherten im Rentenbereich, der über 1,5 Millionen Versicherten im Krankenversicherungsbereich und der 7 Millionen Minijobgenden stellen rund 10.900 Beschäftigte im Verwaltungsbereich sicher (inklusive der Sozialmedizinischen Dienststellen ohne Rehakliniken und Beteiligungsgesellschaften). 70 Prozent dieser Beschäftigten sind Frauen. Neben einer paritätisch besetzten Doppelspitze im Vorstand und einer weiblichen Vorsitzenden der Geschäftsführung sind Frauen auch vereinzelt in anderen Spitzenpositionen im Bereich der Abteilungs-, Referats-, und Regionaldirektionsleitungen sowie stärker in operativen Führungsfunktionen vertreten.

Um auf allen Ebenen, insbesondere in Führungspositionen, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern zu erreichen sowie Benachteiligung aufgrund des Geschlechts zu verhindern, hat die KBS eine Vielzahl von Maßnahmen entwickelt, die auf eine Verwirklichung der zentralen Ziele des BGlG hinwirken.

Erfahrungen

Mit der Novellierung des BGlG wurde keine zusätzliche Bewusstseinsveränderung mehr bei den mit der Gesetzesumsetzung befassten Akteurinnen und Akteuren sowie bei den Beschäftigten ausgelöst, obgleich die Thematik in den vergangenen Jahren fortwährend an Bedeutung gewonnen hat und weiterhin gewinnt. Ursächlich sind laut Aussagen der befragten Akteure und Akteurinnen insbesondere allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen sowie der Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels. Alle Faktoren zusammen führten zu einer entsprechenden Anpassung der Personalpolitik der Organisation.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Insbesondere der Ausbau der Angebote zur Vereinbarkeitsförderung ist ein Ergebnis dieser Bemühungen der KBS, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein zeitgemäßes und familienfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Das Engagement in diesem Bereich lässt sich beispielsweise durch das Aufsetzen eines Pilotprojekts zur Telearbeit in Form von Home-Office erkennen. Die einjährige Pilotierung endete einerseits mit sehr hohen Zustimmungswerten auf Seiten der Beschäftigten und brachte andererseits die Erkenntnis, dass sich das Modell auch wirtschaftlich für die Organisation rechnet – u. a. durch die Möglichkeit, Büroräume anderweitig zu nutzen. Im Ergebnis wird ortsunabhängiges Arbeiten mit dem Ziel weiter ausgebaut, unter Beachtung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Arbeitgeberattraktivität weiter zu stärken.

Neben den Möglichkeiten zur Arbeitsortflexibilisierung bietet die KBS auch sehr vielseitige und flexible Arbeitszeitmodelle an und organisiert Möglichkeiten zur Kinderbetreuung in der betriebseigenen Kindertagesstätte am Standort Bochum oder in einem Eltern-Kind-Zimmer am Standort in Cottbus. Über die vorhandenen Vereinbarkeitsangebote informiert die KBS die Mitarbeitenden beispielsweise über die Beschäftigtenzeitung, in der u. a. Interviews mit Mitarbeitenden, die Vereinbarkeitsangebote in Anspruch nehmen, oder die in Teilzeit führen, abgedruckt werden. Darüber hinaus greift die KBS auch die Schwerpunkte ihrer fachlichen Arbeit, das Gesundheitsmanagement, in Angeboten für die Beschäftigten auf. Im Rahmen von Pflegeaktionstagen werden Mitarbeitende über Unterstützungsmöglichkeiten informiert und für die Thematik sensibilisiert. Insgesamt kann die KBS feststellen, dass sich - durch die sich verändernde Altersstruktur in der Belegschaft - die Nachfrage nach Vereinbarkeitsangeboten, ehemals ausgelöst durch Familienpflichten im Zusammenhang mit der Betreuung von Kindern, mehr und mehr auf die Pflege von Angehörigen fokussiert. Um dieser steigenden Nachfrage gerecht zu werden, hat die KBS Ansprechpartner/innen zum Thema Pflege benannt, welche die Betroffenen an die für sie passenden Stellen wie z. B. die Sozial- und Pflegeberatung weitervermittelt.

Seit 2005 bescheinigt das audit berufundfamilie der KBS die strukturelle Verankerung von Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils und deren Berücksichtigung in allen Themenbereichen. Dies spiegelt auch das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 2019 wider. 76 Prozent der Befragungsteilnehmenden sagten, dass die KBS ihren Beschäftigten eine Balance zwischen Beruf und Familien-, bzw. Privatleben ermöglicht. 80 Prozent schätzten hierbei vor allem die Regelungen zur Arbeitszeit. Darüber hinaus gibt es u. a. die Möglichkeit, aus der Beurlaubung auf das Intranet zuzugreifen, ein 3-Phasen-Konzept zum Wiedereinstieg nach Beurlaubung sowie umfassende Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege im Intranet, u. a. auch eine Rubrik nur für Väter. Perspektivisch ist zudem angedacht, ein Workshop- bzw. Seminarangebot speziell für die Bedürfnisse von Vätern zu entwickeln.

Fortbildungsmöglichkeiten

Auch im Bereich der Fort- und Weiterbildungen ergreift die KBS eine Reihe von Maßnahmen, um die Themen und Ziele des BGlG in die Organisation zu tragen. So wird beispielsweise im Rahmen der einwöchigen Schulung für neue Büroleitungen der Arbeitsbereich der Gleichstellungsbeauftragten mit einem Anteil von 1,5 Stunden vorgestellt. Neue Mitarbeitende des höheren Dienstes durchlaufen darüber hinaus eine Job-Rotation, bei der (in der Station bei der Personalverwaltung) auch für gleichstellungsrelevante Themen der Personalpolitik sensibilisiert wird.

Fort- und Weiterbildungen mit fachlichem Bezug werden so oft wie möglich an den verschiedenen Standorten der KBS vor Ort angeboten, damit alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, möglichst wohnortnah an den Schulungen teilzunehmen.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Die diskriminierungsfreie Beurteilung ist ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt einer auf Gleichstellung ausgerichteten Personalpolitik und wird in der KBS durch verschiedene Maßnahmen unterstützt. So werden beispielsweise im Rahmen von Beurteilungskonferenzen die Beurteilungsergebnisse von männlichen und weiblichen Beschäftigten unter Gender- bzw. Diversity-Aspekten reflektiert und mit den Ergebnissen der Vergangenheit verglichen. So wird sichergestellt, dass (unbewusste) Beurteilungsfehler rechtzeitig erkannt und vor Eröffnung der Beurteilung behoben werden. Eine Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an Beurteilungskonferenzen wurde bisher nicht vorgesehen. In einer großen Behörde wie der KBS ist dies schwer realisierbar, da jeder Bereich seine eigene Konferenz durchführt. Durch ein Beurteilungscontrolling ab dem Jahr 2019 wurde hier erstmals eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten geschaffen, die eine entsprechende Transparenz ermöglicht.

Darüber hinaus ist das Thema Gender Mainstreaming in das Schulungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte des höheren Dienstes aufgenommen worden.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Besonders hervorzuheben ist die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten. Der Gleichstellungsbeauftragten der Hauptverwaltung stehen zwei Stellvertreterinnen zur Seite sowie eine weitere personelle Unterstützung durch eine Referentin, ein Vorzimmer und eine Sachbearbeitung. Die Gleichstellungsbeauftragte selbst ist für das Amt zu 100 Prozent von ihrer sonstigen Tätigkeit entlastet. An den Standorten (Regionaldirektionen) sind je eine Gleichstellungsbeauftragte sowie eine Stellvertreterin gewählt, mit denen ein themenbezogener Erfahrungsaustausch, bzw. eine Abstimmung besteht.

Schon vor der Novellierung des BGleiG gab es bei der KBS einen differenzierten Beteiligungskatalog. Er beinhaltet Angaben zu den beteiligungspflichtigen personellen, organisatorischen und sozialen Vorgängen zum Zeitpunkt sowie der Art der Beteiligung und wird in der Praxis streng eingehalten. Ein solcher Katalog ist eine hilfreiche Standardisierung für die Sachbearbeitung. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei Maßnahmen außerhalb des Standards dennoch zu erfolgen hat.

Die Fortbildung der Gleichstellungsbeauftragten erfolgt bedarfsorientiert auf ihr Anregen. Die Sicherstellung ihrer angemessenen beruflichen Entwicklung, wie dies ohne Übernahme des Amts der Gleichstellungsbeauftragten erfolgt wäre (§ 28 BGleiG), wurde indes von mehreren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern als herausfordernd bewertet.

Der Gleichstellungsplan

Der Gleichstellungsplan wird derzeit durch die verantwortliche Stelle in der Personalverwaltung erstellt. Diese stimmt sich hinsichtlich des Zeitplans eng mit der Gleichstellungsbeauftragten ab, deren Expertise im Rahmen der Ausarbeitung regelmäßig eingeholt wird. Alle Maßnahmen aus dem audit berufundfamilie sind auch im Gleichstellungsplan enthalten, mit dem Ziel, eine Verzahnung beider Instrumente herbeizuführen. Der Gleichstellungsplan, inkl. des Vorworts der Geschäftsführung, wird im Intranet hinterlegt und an alle Beschäftigten per E-Mail kommuniziert. Führungskräfte erhalten zusätzlich ein druckbares pdf-Dokument. Darüber hinaus werden Druckexemplare auf Anforderung zur Verfügung gestellt. Um die sich aus dem BGleiG ergebenden Pflichten im Rahmen des Gleichstellungsplans zu erfüllen, tauscht sich die KBS zu der nach § 13 BGleiG verpflichtenden Darstellung der beruflichen Entwicklung von Frauen und Männern mit und ohne Vereinbarkeitspflichten mit anderen Behörden aus. Dabei zeige sich, dass die Thematik auch in anderen Behörden als schwierig betrachtet werde. In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch nach einem praxistauglichem Leitfaden (beispielsweise seitens des Gesetzgebers) für die hierfür notwendige Datenerhebung und -bewertung formuliert. Die Umsetzung der Vorgaben des BGleiG seit 2015 konnte bisher nicht erfolgen.

Seit April 2019 gibt es bei der KBS eine eigene Beratungsstelle zum Schutz vor Benachteiligungen und Belästigungen. Dabei handelt es sich um eine neutrale Stelle, welche organisatorisch außerhalb des Personalbereichs angesiedelt ist. Die Beratungsstelle hat einen eigenen Intranetauftritt und über ihre Einführung wurden alle Beschäftigten per E-Mail informiert.

Ausblick

Insgesamt zeigten sich die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner mit der Wirkung der ergriffenen Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung zufrieden. So konnte das im Rahmen des dritten Gleichstellungsplans (2016 – 2019) vereinbarte Ziel für das Spitzenamt im gehö-

benen Dienst übertroffen werden, obwohl hier weiterhin eine Unterrepräsentanz mit einem Frauenanteil von weniger als 35 Prozent fortbesteht. Auch im Einstiegs- und ersten Beförderungsamts im höheren Dienst konnte das vereinbarte Ziel von 45 Prozent Frauenanteil leicht übertroffen werden.

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zeigten sich zuversichtlich, dass getroffene Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung die KBS gut auf den bevorstehenden Generationenwechsel im Hinblick auf die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen vorbereitet.

Mit Blick auf die Novellierung des BGleG sei positiv hervorzuheben, dass die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten gestärkt wurden.

Jedoch wiesen die befragten Personen auch auf Herausforderungen hin. In der Praxis falle es manchmal schwer, eine Verringerung der Arbeitszeit (beispielsweise ausgelöst durch den Übergang einer Vollzeitkraft in ein Teilzeitarbeitsmodell) zu kompensieren, ohne das gesamte Team damit zu überlasten. Der knappe Stellenansatz müsse folglich an die steigende Nachfrage nach Teilzeitarbeit angepasst werden. Weiterhin fehle es noch immer an einer klaren Definition zum Entscheidungsbeginn einer Maßnahme.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass sich ein weiterer Kommentar (neben dem von Dr. Torsten von Roetteken) zum Gesetz, laut den Befragten, positiv auf die Meinungsvielfalt bei der Auslegung von Inhalten des Gesetzes durch verschiedene Akteurinnen und Akteure auswirken könne.

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

Hintergrund



Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) ist das nationale Forschungszentrum der Bundesrepublik Deutschland für die Bereiche Luft und Raumfahrt sowie Energie, Verkehr, Sicherheit und Digitalisierung. Darüber hinaus ist es als Raumfahrtagentur für die Planung und Umsetzung der deutschen Raumfahrtaktivitäten zuständig. Insgesamt beschäftigt das DLR circa 8.000 Menschen an 27 Standorten und Büros in Deutschland.

Erfahrungen

Das Forschungszentrum verfügt über eine Gleichstellungsbeauftragte mit einer Stellvertreterin, die die ersten gewählten Amtsträgerinnen sind. Sie sind seit drei Jahren im Amt und für alle Standorte und Institute zuständig. Die Gleichstellungsbeauftragte ist zu 100 Prozent von ihrer Tätigkeit als Wissenschaftlerin entlastet. Die stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte ist auf eigenen Wunsch hin nicht von ihren sonstigen dienstlichen Aufgaben entlastet, arbeitet weiterhin in ihrer Haupttätigkeit als administrative Mitarbeitende und ist an ihrem Institut zusätzlich ehrenamtliche Suchtbeauftragte. Zu Beginn der Tätigkeit und auch später nahmen die Amtsträgerinnen zur Einarbeitung und Fortbildung an zahlreichen Schulungen teil.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und dem Vorstand bzw. den zuständigen Institutsleitungen wird als sehr konstruktiv und die Informationspolitik seitens des Vorstands im Falle neuer Regelungen als gut bewertet. Die Gleichstellungsbeauftragte wird zunehmend in verschiedene gleichstellungsrelevante Prozesse eingebunden, aufgrund von zum Teil technisch begrenzter Möglichkeiten und Abstimmungsketten ist die Einbindung noch nicht vollumfänglich gegeben.

Aufgrund seiner unternehmerischen Tätigkeit für die Bundesregierung arbeitet das DLR nicht nach dem BGlG. Stattdessen handelt es nach einer für das gesamte Forschungszentrum DLR gültigen Ausführungsvereinbarung (AVGlG), welche auf dem BGlG basiert, aber gesondert mit dem Vorstand ausgehandelt wird. Auf Grund dieser Besonderheit gibt es am DLR zurzeit weder Vertrauensfrauen noch einen Gleichstellungsplan. Die geplanten Fokusthemen bei einer zukünftigen Erstellung eines Gleichstellungsplans sind die Lösung des Nachwuchsproblems bei Wissenschaftlerinnen sowie Führen in Teilzeit.

Frauen in Führungspositionen

Die Relevanz des Themas Gleichstellung wird am Forschungszentrum prinzipiell als sehr hoch bewertet. Weibliche Mitarbeitende werden in dem ingenieurwissenschaftlich geprägten Umfeld voll anerkannt und integriert. Der Frauenanteil am DLR beträgt deutschlandweit für administrative und wissenschaftliche Mitarbeitende 30 Prozent, wobei der Anteil nur der wissenschaftlichen Mitarbeitenden nur bei 18 Prozent liegt. Hinsichtlich der zu besetzenden Führungspositionen spricht das von uns befragte DLR-Institut bewusst Frauen an und nutzt zur Erhöhung der Bewerbungsanzahl beispielsweise Branchennetze für Wissenschaftlerinnen. Derzeit sind am interviewten Institut zwei von neun Abteilungsleitungen weiblich besetzt. Durch eine Erhöhung der Fördergelder je Institut bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen gibt es seitens des Forschungszentrums für die Institutsleitungen auch finanzielle Anreize zur Förderung von Gleichstellung. Generell werden mehr Frauen von den Beschäftigten und dem Führungspersonal gewünscht, das Forschungszentrum hat jedoch mit einem

Nachwuchsproblem von Wissenschaftlerinnen zu kämpfen. So schlägt sich die niedrige Absolventinnenanzahl in den MINT-Fächern an Universitäten auch auf die Bewerberinnenanzahl nieder.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Eintreten für eine gesunde Work-Life-Balance sind dem Forschungszentrum besonders wichtig, sodass es seit 2002 regelmäßig mit dem Zertifikat audit berufundfamilie ausgezeichnet wurde.

- Das Forschungszentrum bietet den Beschäftigten zahlreiche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung durch vielfältige Teilzeitmodelle, die auch kurzfristig und für einen begrenzten Zeitraum in Anspruch genommen werden können.
- Auch Gleitzeit, mobiles Arbeiten und alternierende Telearbeit wird vom Forschungszentrum prinzipiell ermöglicht.
- Des Weiteren bestehen auch Möglichkeiten Kurz-Sabbaticals, Sonderurlaube sowie Elternzeit und Freistellungsmöglichkeiten bei Pflegesituationen in Anspruch zu nehmen.
- Eine Familienberatungsstelle berät zu allen Fragen der Doppelbelastung von Familie und Beruf. Zusätzlich unterstützt sie bei der Suche nach Betreuungsangeboten, sowohl für Kinder als auch für pflegebedürftige Angehörige.
- Ebenso werden Kinderferienbetreuungen oder, an den größeren Standorten, Betriebskitaplätze angeboten.

Neben der Ausrichtung als familienfreundliche Organisation sind dem DLR Gleichstellung und Diversität besonders wichtig. In diesem Rahmen hat es die Charta der Vielfalt unterzeichnet und wurde bereits mehrfach mit dem Prädikat TOTAL E-QUALITY ausgezeichnet. So wird eine intensive Beratung zu und Unterstützung von Frauenarbeitskreisen und –netzwerken an allen Standorten gefördert und auch ein Auf- und Ausbau des Netzwerks männlicher und weiblicher Vertrauenspersonen zur Prävention von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz etabliert. Darüber hinaus werden gleichstellungsrelevante Themen im Rahmen der internen Personalentwicklungsprogramme behandelt.

Auch Führen in Teilzeit wird vom DLR ermöglicht. So gibt es ein Institut, an dem ein Tandem führt sowie eine Abteilungsleitung, die alleine in Teilzeit arbeitet. Hinsichtlich der Bewerbung oder Angeboten von Vereinbarkeitsmaßnahmen findet keine spezielle Ansprache von Männern statt. Es gibt aber eine steigende Nachfrage von Männern bei der Inanspruchnahme von Elternzeit, die über zwei Monate hinausgeht.

Ausblick

Insgesamt unterstützt das DLR uneingeschränkt das Ziel des Gesetzgebers, gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen zu fördern und hat die für dieses Ziel notwendigen Strukturen geschaffen.

Als konkrete Verbesserungsvorschläge für die Ausgestaltung des Gesetzes nannten die Befragten eine eindeutiger Formulierung des Geltungsbereiches des Gesetzes, sodass die Notwendigkeit von Sonderregelungen wie der AVGlei entfallen und die Entstehung von juristischen Grauzonen vermieden wird. Darüber hinaus wünscht man sich statt einer Vielfalt an Gesetzen zum Thema Arbeitsbefristung und Gleichstellung ein einziges Gesetz, um eine Eindeutigkeit der Anwendung zu schaffen. Weiter heben die Befragten hervor, dass gerade in der Wissenschaft gesetzliche Regelungen, wie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, die Gleichstellung und Förderung von Vereinbarkeit einschränken.

Die größte Herausforderung bezüglich des Themas Gleichstellung bleibt für das Forschungszentrum die Steigerung des Anteils von Frauen in MINT-Fächern. Um Schülerinnen bereits früh für ingenieurwissenschaftliche Themen zu begeistern unterhält das Forschungszentrum an jedem Standort ein School Lab und lädt Schülerinnen zum Girls' Day ein.

Direktion Bundesbereitschaftspolizei

Hintergrund



BUNDESPOLIZEI

Die Direktion Bundesbereitschaftspolizei ist eine Organisationseinheit der Bundespolizei. Sie führt und koordiniert bundesweit zehn Bundespolizeiabteilungen. Die Einheiten sind im gesamten Bundesgebiet hauptsächlich zur Unterstützung der anderen Bundespolizeibehörden tätig. Darüber hinaus unterstützt die Direktion Bundesbereitschaftspolizei bei Bedarf das Bundeskriminalamt sowie die Polizeibehörden der Länder und wirkt im Katastrophenschutz sowie bei humanitären Einsätzen im In- und Ausland mit. Einschließlich ihres nachgeordneten Bereichs beschäftigt die Behörde knapp 5.800 Mitarbeitende (Stand: 1. Juli 2019), davon rund 1.100 Frauen.

Am Interview zur Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen im öffentlichen Dienst nahmen seitens der Direktion Bundesbereitschaftspolizei die Gleichstellungsbeauftragte, zwei Führungskräfte aus dem operativen Bereich sowie eine Vertretung der Personalverwaltung und des Personalrates teil.

Erfahrungen

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Etablierung von Chancengleichheit ist der Direktion Bundesbereitschaftspolizei ein besonderes Anliegen. Zuletzt wurde die Bundespolizei und in diesem Rahmen die Direktion Bundesbereitschaftspolizei im Jahr 2017 für drei Jahre als familienfreundlicher Arbeitgeber mit dem audit familieundberuf zertifiziert. In der Bundesbereitschaftspolizei ist die Arbeit der Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten, die zusammen die Mehrheit der Mitarbeitenden stellen, durch Einsatzgeschehen und Bereitschaftsdienst organisiert. Diese Rahmenbedingungen erschweren die Planung des Arbeitseinsatzes der Mitarbeitenden besonders im Sinne der Vereinbarkeitsförderung. Entsprechend werden gezielt Maßnahmen implementiert, um Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort, wo möglich, anzubieten. So wird generell bei der Einsatzplanung sowie bei Besprechungen auf individuelle Verfügbarkeiten des Personals Rücksicht genommen und Telearbeit wird, soweit dem keine dienstlichen Verpflichtungen entgegenstehen und es aufgrund der dienstlichen Funktion möglich ist, angeboten. Aufgrund der starken Dezentralisierung der Bundesbereitschaftspolizei bestehen auch gute Voraussetzungen für heimatnahe Einsätze für Beschäftigte mit Familienpflichten. Die Maßgabe zum heimatnahen Einsatz kann auf Wunsch auch bereits vor der Geburt eines Kindes greifen. Eine besonders positive Resonanz erhält auch die Möglichkeit, dass innerhalb mehrtägiger Einsätze eine Rotation des Personals mit Familienpflichten erfolgen kann, sofern die dienstlichen Möglichkeiten hierfür gegeben sind. Die Familienfreundlichkeit der Behörde spiegelt sich zuletzt auch in den verschiedenen Angeboten zur Kinderbetreuung in der Dienststelle wider – beispielsweise wurden Eltern-Kind-Büros in fast allen Dienststellen eingerichtet und in den Sommerferien werden Betreuungsangebote für Kinder organisiert. Darüber hinaus wird die Erstattung von Betreuungskosten gem. § 10 Abs. 2 BGlG angeboten – bislang jedoch nur vereinzelt in Anspruch genommen.

Der Gleichstellungsplan

Ein wichtiges Instrument zur Förderung der Gleichstellung in der Behörde ist der Gleichstellungsplan. Die Erstellung des derzeit auszuarbeitenden neuen Gleichstellungsplans erfolgt unter Leitung der Personalverwaltung im Rahmen einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedenster Hierarchieebenen und Organisationseinheiten sowie der Personalvertretung unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Besonders hervorzuheben ist in der Organisation die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten, die in Vollzeit für die Direktion Bundesbereitschaftspolizei tätig ist. Für die 10 Bundespolizeiabteilungen wurde jeweils eine örtliche Vertrauensfrau auf Vorschlag der Gleichstellungsbeauftragten bestellt. Seitens der Gleichstellungsbeauftragten wurden ihnen Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen. Die Entlastung von anderen dienstlichen Tätigkeiten beträgt 50% einer Vollzeitbeschäftigten. Nicht in jedem Fall wird der Entlastungsrahmen als hinreichend angesehen. Seit Dezember 2019 konnte die Funktion einer Beschäftigten im Geschäftszimmer zur Entlastung von administrativen Tätigkeiten wiederbesetzt werden.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Behörde erfolgt in der Regel frühzeitig, wird jedoch je nach Arbeitsvorgang teils unterschiedlich gehandhabt. Während die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei personellen Angelegenheiten sowie bei der Organisation von Fortbildungen sehr frühzeitig und umfassend erfolgt, gestaltet sich die Beteiligung insbesondere bei den behördenübergreifenden, organisatorischen Maßnahmen herausfordernder. Ursache dafür sind die teilweise unklaren Zuständigkeitsregelungen aus den Gesetzesvorgaben und unbestimmte Rechtsbegriffen. Insgesamt ist die Zusammenarbeit zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltung durch eine gegenseitige Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe geprägt. Regelmäßige Abstimmungen zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltung bzw. anlassbezogene Gespräche mit der Behördenleitung werden gezielt zum Wissensaustausch und zur konstruktiven Diskussion über aktuelle gleichstellungsbezogene Themen genutzt. Eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz wird bei allen drei Akteursgruppen wahrgenommen. Damit sieht sich die Gleichstellungsbeauftragte auch nicht in die Rolle einer Einzelkämpferin für die Umsetzung der Ziele des BGleG in der Behörde versetzt.

Ausblick

Insgesamt unterstützt die Direktion Bundesbereitschaftspolizei die Umsetzung der Ziele des Gesetzes zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie zur Vereinbarkeitsförderung mit Nachdruck. Vor diesem Hintergrund hat die Behörde Instrumente und Prozesse zur Unterstützung bei der Umsetzung von gleichstellungsfördernden Maßnahmen implementiert und sich ambitionierte Ziele für die Zukunft gesetzt. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen, die in der Natur der Arbeit der Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten in der Bereitschaftspolizei begründet liegen – wie die nur teilweise planbaren Einsatzgeschehen oder Bereitschaftszeiten – hält die Direktion Bundesbereitschaftspolizei an den Bemühungen fest, die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit, wo dies der Arbeitsfähigkeit nicht entgegensteht, weiter voranzubringen. In diesem Zusammenhang hat sich die Behörde beispielsweise vorgenommen, die in der Dienstvereinbarung festgelegten Möglichkeiten für Telearbeit auszuweiten, damit ein größerer Personenkreis das Angebot in Anspruch nehmen kann. Auch Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sollen künftig noch stärker in den Fokus der Arbeit der Personalverwaltung rücken. Bei der Ableitung dieser Maßnahmen sieht die Personalverwaltung vor, die Mitarbeitenden und deren jeweilige Handlungsvorschläge zu berücksichtigen. Diese enge Einbeziehung soll sowohl wichtige Impulse für die Ausarbeitung der Maßnahmen setzen als auch eine positive Wirkung hinsichtlich der Akzeptanz der Mitarbeitenden für die Angebote und Maßnahmen entfalten.

Friedrich-Loeffler-Institut

Hintergrund



Das Friedrich-Loeffler-Institut, Bundesforschungsinstitut für Tiergesundheit (FLI), ist eine selbstständige Bundesbehörde, die an das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) angegliedert ist. Im Mittelpunkt der Arbeiten

stehen die Gesundheit und das Wohlbefinden landwirtschaftlicher Nutztiere und der Schutz des Menschen vor Zoonosen, d. h. zwischen Tier und Mensch übertragbarer Infektionen. Die konkreten Aufgaben des Instituts sowie die Ziele der Forschungsarbeit lassen sich aus dem Tiergesundheitsgesetz ableiten. Die rund 850 Mitarbeitenden, davon 58 Prozent Frauen, arbeiten grundlagen- und praxisorientiert in verschiedenen Fachdisziplinen.

Erfahrungen

Das Forschungsinstitut unterliegt dem BGlG. Die Verwirklichung der Ziele des Gesetzes hat im FLI einen hohen Stellenwert. Dies zeigt sich u. a. im Engagement des Instituts für den Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte, in der engen Zusammenarbeit der zentralen mit der Gleichstellungsarbeit befassten Akteure sowie in den Vereinbarkeitsangeboten für die Mitarbeitenden.

Seit der Novellierung des BGlG im Jahre 2015 hat die Relevanz der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsthematik im Institut fortwährend an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung und das steigende Engagement für mehr gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in allen Bereichen sind nach Aussage der befragten Akteurinnen und Akteure, vor allem durch die allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen und weniger unmittelbar durch die Gesetzesnovellierung bedingt. Dennoch schaffe das Gesetz die notwendigen Rahmenbedingungen bzw. gebe Impulse für die Ausgestaltung der Prozesse zur Gleichstellungsförderung in der Dienststelle.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Dreh- und Angelpunkt der erfolgreichen Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung und Vereinbarkeit im FLI ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit der mit der Umsetzung der Ziele des BGlG befassten Akteurinnen und Akteure – der Personalverwaltung, der Dienststellenleitung und der Gleichstellungsbeauftragten.

Der Gleichstellungsplan

Diese enge Kooperation zeigt sich unter anderem im Prozess der Ausgestaltung des Gleichstellungsplans. Dieser wird federführend durch die Personalverwaltung erarbeitet – jedoch unter mehrfacher Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten sowie unter Einbeziehung des Personalrats und der Dienststellenleitung. Der ausgearbeitete Gleichstellungsplan wird mit einer Zielvereinbarung hinterlegt, die dessen Handlungsschwerpunkte mit spezifischen, messbaren Zielen verknüpft. Weiterhin umfasst der Gleichstellungsplan einen Katalog mit prioritär umzusetzenden Maßnahmen. Diese umfassen u. a. die Implementierung eines Mentoring-Programms zur Förderung insbesondere der weiblichen Mitarbeitenden, die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten und den Ausbau von Betreuungsangeboten. In der Vergangenheit wurden zahlreiche selbstgesetzte Ziele und die damit verbundenen Maßnahmen bereits erreicht bzw. umgesetzt. So erfolgte in den vergangenen Jahren die Einführung eines Langzeitbetreuungskontos, die Ausweitung der Heimarbeit, der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung

mit dem Träger mehrerer Kindertagesstätten sowie die Einrichtung eines Familienservices zur Unterstützung und Beratung der Beschäftigten bei Vereinbarkeitsthemen. Darüber hinaus ist auch der Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Unterstützung von Familie, Pflege und Berufstätigkeit hervorzuheben. Die Dienstvereinbarung greift die Vereinbarkeitsangebote des Instituts auf – wie etwa die Beteiligung des FLI an Betreuungskosten (auch Mehrkosten bei dienststellennaher Kinderbetreuung), die Randzeitenbetreuung oder die Erstattung von Betreuungskosten bei Dienstreisen bzw. Fortbildungen.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Neben dem Gleichstellungsplan, der ein zentrales Instrument zur Steuerung der Personalarbeit darstellt, ist auch die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten sowie ihrer Stellvertreterin und Vertrauensfrauen für die Gleichstellungsförderung in der Dienststelle von besonderer Bedeutung. Die Gleichstellungsbeauftragte ist, ausdrücklich auf eigenen Wunsch, nicht für ihre Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte von ihren sonstigen dienstlichen Aufgaben entlastet und widmet sich weiterhin in Vollzeit ihrer wissenschaftlichen Karriere als Laborleiterin. Die Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre Stellvertretung werden in die gleichstellungsrelevanten Vorgänge eingebunden und können sich zudem anlassbezogen mit der Personalverwaltung sowie der Dienststellenleitung zu verwandten, bzw. / übergeordneten Themen abstimmen. Weiterhin fungiert die Gleichstellungsbeauftragte als Mediatorin und ist Ansprechperson – für Frauen wie auch Männer – für sämtliche Belange der Gleichstellungs- sowie Diskriminierungsthematik und auch darüber hinaus.

Aufgrund der Doppelbelastung durch die Ausübung des Amtes der Gleichstellungsbeauftragten sowie Führungsfunktion im wissenschaftlichen Bereich wurden im Einvernehmen der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalverwaltung die Prozesse und Verfahren zur Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten effizienter ausgestaltet. So wurde beispielsweise eine überwiegend E-Mail-basierte Kommunikation zwischen ihr und der Personalverwaltung etabliert (über ein elektronisches Funktionspostfach der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertretung). Auf offizielle Schreiben und zeitaufwändige administrative Verfahren zur Abstimmung wird weitestgehend verzichtet. Zudem wird die Stellvertreterin der Gleichstellungsbeauftragten, bei deren Abwesenheit oder Verhinderung an Prozessen beteiligt und kann im Rahmen dieser entscheiden. Die Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre Stellvertretung sind gleichermaßen entscheidungsberechtigt. Zudem wurden für Routinevorgänge verkürzte Zustimmungswege vereinbart, sodass beispielsweise eine fehlende Rückmeldung der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten als Zustimmung gilt. Benötigen sie mehr Bedenk- oder Bearbeitungszeit, reicht eine kurze Nachricht der (stellvertretenden) Gleichstellungsbeauftragten an die Personalverwaltung aus um das verkürzte Verfahren auszusetzen. Diese ist sehr bemüht, auf die zeitlichen Verfügbarkeiten der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin, beispielsweise auch bei der Terminfindung, Rücksicht zu nehmen. Zur weiteren Verringerung der Zeitaufwände für Verwaltungsaufgaben wurde eine Software-Lösung entwickelt, auf deren Basis sämtliche Personalvorgänge organisiert werden können, sodass auch die (stellvertretende) Gleichstellungsbeauftragte schnellen Zugriff auf die laufenden Verfahren hat. Derzeit wird eine Weiterentwicklung der Software angestrebt, sodass künftig auch eine automatische Einbindung durch eine Benachrichtigung über neue Vorgänge erfolgt und eine systembasierte Stellungnahme zu den Vorgängen ermöglicht wird.

Die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertretung werden an den dezentralen Standorten des FLI von Vertrauensfrauen unterstützt, welche die lokalen Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten wahrnehmen. Dies umfasst die Teilnahme an Bewerbungsgesprächen oder an Jour fixes mit den jeweiligen Dienststellenleitungen. Ein regelmäßiger telefonischer Erfahrungsaustausch findet statt.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Zur Förderung einer nachhaltigen, gleichstellungsfördernden und lebensphasenorientierten Personalpolitik bietet das FLI eine Vielzahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen an. So wurden im Verlauf der vergangenen Jahre die Arbeitszeiten immer flexibler ausgestaltet, indem beispielsweise die Gleitzeit ausgedehnt und die Kernarbeitszeit reduziert wurde. Alle Beschäftigten – ausdrücklich auch die Führungskräfte – können unabhängig von familiären Verpflichtungen individuelle Teilzeitmodelle beantragen. In Stellenausschreibungen für Leitungsfunktionen wird explizit darauf hingewiesen, dass die Ausübung der Position in Teilzeit ermöglicht werden kann. Darüber hinaus wurde eine Dienstvereinbarung erarbeitet, wonach auch mobiles Arbeiten an bis zu einem Tag in der Woche regelmäßig, sowie in dringenden Fällen auch darüber hinaus, kurzfristig gestattet wird. Ein Pilotprojekt zur Etablierung von zweckgebundenen Langzeitarbeitskonten wurde angestoßen und greift insbesondere die Thematik der Vereinbarkeit von Pflege und Berufstätigkeit auf. Zudem unterstützt ein Familienservice Mitarbeitende mit Familienpflichten bei Information und Suche nach passenden (dienststellennahen) Betreuungsangeboten.

Frauen in Führungspositionen

Ein weiterer Schwerpunkt der Gleichstellungsarbeit in der Dienststelle ist die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Mit einem Frauenanteil im FLI von 58 Prozent sind weibliche Beschäftigte zwar insgesamt am Institut überrepräsentiert, auf den Führungsebenen jedoch mit einem Frauenanteil von 42 Prozent in der Unterzahl. Auf dem Weg hin zu einer paritätischen Vertretung von Frauen und Männern an Führungspositionen soll künftig auch ein eigenes Mentoring-Programm als gleichstellungsfördernde Maßnahme dienen. Dieses richtet sich nach derzeitiger Planung insbesondere an die Zielgruppe der weiblichen Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung mit dem Ziel durch individuelle Förderung und Vernetzung mit Führungskräften sukzessive deren Anteil an Führungspositionen zu erhöhen.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Ein wichtiger weiterer Einflussfaktor auf die Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen ist die Beurteilung der Beschäftigten. Die Beurteilungsrichtlinien des FLI unterscheiden zwischen dem wissenschaftlichen und dem nichtwissenschaftlichen Bereich. In jedem Fall ist explizit festgehalten, dass die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu keiner Benachteiligung bei der Beurteilung führen darf. Um den Auslegungsspielraum bei der Beurteilung möglichst gering zu halten, ist im wissenschaftlichen Bereich die Mehrzahl der definierten Beurteilungskriterien messbar formuliert – eine Normleistung ist vorgegeben, die sich je nach Arbeitsstundenumfang reduziert. Während der Inanspruchnahme von Elternzeit wird die dienstliche Beurteilung fiktiv fortgeschrieben. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Beurteilungen im regelmäßig tagenden Beurteilungsausschuss diskutiert und das Thema der gendergerechten Beurteilung aufgegriffen.

Ansprache von männlichen Beschäftigten

In Ergänzung zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft setzt das FLI auch auf eine gezielte Ansprache von Männern mit dem Ziel der Information über Vereinbarkeitsangebote. Im Fokus steht zunächst die Sensibilisierung der männlichen Beschäftigten für familienfreundliche Arbeitsmodelle. Insbesondere im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Elternzeit und mobilem Arbeiten konnte seitens der männlichen Belegschaft in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung hin zu mehr Akzeptanz und höherer Bereitschaft zur Inanspruchnahme verzeichnet werden.

Ausblick

Das Friedrich-Loeffler-Institut setzt sich intensiv mit der Umsetzung der Ziele des Bundesgleichstellungsgesetzes und damit mit der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen sowie der Vereinbarkeitsförderung auseinander. Ein glaubhaftes Engagement für die Zielerreichung ist bei allen mit der Umsetzung befassten Akteuren und Akteurinnen erkennbar. Dieses Engagement spiegelt sich u. a. auch in den ambitionierten selbstgesetzten Zielen wieder, wie denen zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen.

Auch wenn die Novellierung des BGleIG als wichtiger, folgerichtiger Schritt hin zu einer weiteren Formalisierung der Gleichstellungsförderung angesehen wird, werden weitere Verbesserungsvorschläge angeregt. Dazu gehört u. a. die Ausweitung des Wahlrechts der Gleichstellungsbeauftragten auf alle Beschäftigte – weiblich wie männlich. Darüber hinaus wünscht sich das Institut weitere Praxishilfen zur Umsetzung bestimmter, im Gesetz definierter Maßnahmen, wie beispielsweise zur gendergerechten Beurteilung.

Generalzolldirektion

Hintergrund



Generalzolldirektion

Die Generalzolldirektion ist die Bundesoberbehörde der Zollverwaltung und für deren operative Steuerung zuständig. Sie gliedert sich in neun Direktionen, davon zwei Direktionen mit überwiegend OPH-Aufgaben, fünf Fachdirektionen, sowie die Direktionen „Zollkriminalamt“ und „Bildungs- und Wissenschaftszentrum“. Insgesamt beschäftigt die Generalzolldirektion circa 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Frauenanteil knapp 47 Prozent) an bundesweit circa 180 Dienstorten, welche für die Sicherung der Staatsfinanzen sowie den Schutz der Sozialsysteme, der Umwelt und der Verbraucherinnen und Verbraucher verantwortlich sind. Die Generalzolldirektion wird von ihrer Präsidentin, Frau Colette Hercher, geleitet.

Die Themen „Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern“, „Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf in allen Bereichen“ sowie „Verhinderung von Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts“ nehmen bei der Generalzolldirektion einen besonders hohen Stellenwert ein. Damit geht eine ausgeprägte Sensibilität der Führungskräfte, bzw. der Hausleitungen bei Kommunikation und Umsetzung gleichstellungsfördernder Maßnahmen in der Dienststelle einher. Für ihre erfolgreichen Bemühungen zur Vereinbarkeitsförderung wurde die Generalzolldirektion wiederholt mit dem audit berufundfamilie zertifiziert.

Erfahrung

Mit der Novellierung des BGleG im Jahre 2015 hat sich die Relevanz der Themen des Gesetzes in der Zollverwaltung weiter erhöht, obschon auch bereits vor der Novellierung der Fokus auf die Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung geschärft war. Durch das Engagement der Präsidentin werden die Themen in die Organisation getragen und die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung der Ziele des Gesetzes in die Verantwortung genommen.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung zahlreicher gleichstellungsrelevanter Maßnahmen in der Dienststelle ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit der unmittelbar mit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung betrauten Akteurinnen und Akteure – hier die Gleichstellungsbeauftragte, ihre Stellvertreterinnen, die Personalverwaltung und die Präsidentin. Auch die Abstimmung mit den örtlichen Behörden im Sinne der Vereinheitlichung von Standards für die gesamte Zollverwaltung und gegenseitigen Unterstützung wird aktiv vorangetrieben. So wurde seit 2017 an der Vereinheitlichung der Gleichstellungspläne aller Dienststellen der Zollverwaltung gearbeitet. Anfang 2019 wurde dann der „Rahmengleichstellungsplan“, fertiggestellt, der Vorgaben zum Aufbau und zur Darstellung der Inhalte (vgl. Mindestansprüche § 13 BGleG) definiert und damit eine einheitliche Betrachtung der Datenbasis sowie der Zielerreichung ermöglicht. Auf Basis dieses Rahmens werden von den Dienststellen nunmehr Gleichstellungspläne erstellt, die einen hohen Anspruch auf Praxistauglichkeit erheben. Kernelement der Gleichstellungspläne ist eine belastbare Statistik, die unter großem Aufwand und mit Bestreben auf Gewährleistung einer hohen Datenqualität erstellt und von der Personalverwaltung unter Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten ausgewertet und interpretiert wird.

Der Gleichstellungsplan

Erstmals nach Gründung der Generalzolldirektion im Jahr 2016 wird im derzeit auszuarbeitenden Gleichstellungsplan nicht nur auf die Ist-Aufnahme der Situation der Frauen und Männer in der Dienststelle abgestellt, sondern vielmehr auch eine Rückschau über die Entwicklungen in den vergangenen Jahren angestellt. Aus der Statistik leiten sich die weiteren Inhalte – wie Zielsetzungen und prioritär umzusetzende Maßnahmen – des Plans ab. Erfolgsgarant ist in diesem Zusammenhang, dass die Generalzolldirektion bemüht ist, die Ziele und Maßnahmen so konkret wie möglich zu beschreiben und sich im Plan auf eine begrenzte Auswahl an Schwerpunktthemen fokussiert.

Formulierung von Zielvorgaben

Die wesentlichen Ziele zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung werden zusätzlich auch in einem auf je zwei Jahre ausgelegten Zielkatalog der Zollverwaltung aufgenommen. Dieser beinhaltet auch weitere fachbezogene und organisatorische Ziele und dient als ein zentrales Selbststeuerungsinstrument der Zollverwaltung. Der Zwei-Jahres-Rhythmus für die Ableitung von Zielen ermöglicht es der Organisation, die Zielerreichung in einem permanenten Monitoring nachzuhalten und damit flexibel und frühzeitig auf die sich beständig verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren.

Die darin enthaltenen gleichstellungsbezogenen Ziele beziehen sich aktuell

- auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen,
- auf eine Erhöhung des Frauenanteils bei den Bewerbungen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (u.a. mittels differenzierter Werbestrategie),
- auf den Ausbau von Vereinbarkeitskonzepten (insbesondere Telearbeit und mobiles Arbeiten).

Die Erreichung der im Zielkatalog definierten Ziele wird durch ein Ampelsystem nachverfolgt. Die Ergebnismessung erfolgt vierteljährlich. In einer halbjährig stattfindenden Führungsklausur werden die verantwortlichen Bereiche überdies zu einer Gesamtbetrachtung verpflichtet.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Neben den Gleichstellungsplänen und dem Zielkatalog sind auch das Auftreten und die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten der Generalzolldirektion sowie ihrer drei Stellvertreterinnen als zentral im Sinne der Gleichstellungsförderung hervorzuheben. Jeder Stellvertreterin wurden Aufgaben personeller, sozialer bzw. organisatorischer Art zur eigenständigen Erledigung übertragen. Dadurch erfährt die Gleichstellungsbeauftragte auch abseits der Krankheits- und Urlaubsvertretung eine Unterstützung bei der alltäglichen Aufgabenwahrnehmung. Ein Erfolgsfaktor für die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den Maßnahmen der Dienststelle sowie eine – unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Behördengröße und bundesweite Zuständigkeit) – effiziente Aufgabenerledigung war die frühzeitige Identifikation von konkreten gleichstellungsrelevanten und daher beteiligungspflichtigen Maßnahmen und Themen durch die Gleichstellungsbeauftragte. Diese Fokussierung erlaubte es, den Beteiligungsprozess zu strukturieren und somit das Bewusstsein der unterschiedlichen Akteure und Akteurinnen in der Dienststelle für die Notwendigkeit der Beteiligung, auch bei auf den ersten Blick nicht unmittelbar von der Gleichstellung berührten Themen, zu schärfen.

Neben der Beteiligung an den gleichstellungsrelevanten Maßnahmen der Dienststelle nimmt die Gleichstellungsbeauftragte auch an zentralen Besprechungen und Gremien der Dienststelle teil (wie beispielsweise den zweiwöchigen Leitungsrunden der Direktion I Personal und Organisation oder den jährlichen Führungskräfte tagungen der Zollverwaltung). Die Gleichstellungsbeauftragte erfährt allgemeine Wertschätzung, sodass die Amtsausübung in der Generalzolldirektion auch nicht als potenziell benachteiligend für die weitere Karriereentwicklung ausgelegt wird. Die Gleichstellungsbeauftragte wird in der Dienststelle vielmehr als Expertin für die Themen des Gesetzes verstanden.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Im Sinne einer nachhaltigen, gleichstellungsfördernden und lebensphasenorientierten Personalpolitik bietet die Generalzolldirektion eine Vielzahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen an. Diese umfassen vor allem

- Mobiles Arbeiten und Telearbeit
- Individuelle Teilzeitmodelle (unabhängig von Familienpflichten), Altersteilzeit, flexible Arbeitszeiten sowie ein Pilotprojekt zum Jobsharing
- Führen in Teilzeit: Alle Führungspositionen werden auch in Teilzeit ausgeschrieben
- Angebote zur Kinderbetreuung, wie Familienzimmer in Fortbildungsunterkünften oder Eltern-Kind-Büros

Zur Information über all diese Angebote steht ein umfassendes Angebot im Intranet zur Verfügung. Auch beurlaubte und abwesende Beschäftigte können sich über bestehende Angebote zur Vereinbarkeitsförderung wie auch zur Weiterbildung oder Karriereentwicklung in einem zugangsbeschränkten Bereich der Website des Zolls informieren. Die Inanspruchnahme von Fortbildungen auch während der Abwesenheit vom Dienst wird ermöglicht und die Erstattung von Betreuungskosten (gem. § 10 Abs. 2 BGlG) angeboten.

Frauen in Führungspositionen

Neben diesem breiten Repertoire an Vereinbarkeitsangeboten wird auch, wie erwähnt, die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen angestrebt. Das Verhältnis von Männern und Frauen in der gesamten Behörde ist beinahe paritätisch, doch in Führungspositionen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert. Um dies zu ändern, werden

- Fortbildungsangebote explizit für Frauen angeboten, die bereits in Führungspositionen arbeiten oder sich dafür qualifizieren möchten,
- Eigenschaften wie Gleichstellungskompetenz auch als ein Merkmal guter Führung angesehen, Führungskräfte daran gemessen und wiederum für eine gleichstellungsfördernde Beurteilung ihrer Beschäftigten sensibilisiert,
- Führungskräfte motiviert, Frauen durch regelmäßige Personalgespräche oder durch die Übertragung von Aufgaben künftig stärker gezielt zu fördern, sodass Voraussetzungen für das Erzielen einer höheren Bewertung im Beurteilungswesen geschaffen werden können.

Ausblick

Die Generalzolldirektion unterstützt seit ihrer Gründung das Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen und so auch die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen zu verbessern, und zwar aus Überzeugung. Aus diesem Grund hat sie bereits vor der Novellierung des BGlG zahlreiche Maßnahmen initiiert, die diesen Prozess voranbringen. Auch wenn das BGlG als wichtig angesehen wird, werden dennoch einige Anpassungen angeregt. So sollte zwar u.a. das passive Wahlrecht der Gleichstellungsbeauftragten ausschließlich bei Frauen liegen, das aktive Wahlrecht jedoch auch auf Männer ausgeweitet werden, damit das Amt insgesamt eine höhere Legitimität und Wertigkeit erhält.

Jobcenter Frankfurt am Main

Hintergrund



Das Jobcenter Frankfurt am Main ist eine gemeinsame Einrichtung der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main und der Stadt Frankfurt am Main. An sechs Standorten mit 7 Jobcentern unterstützt und berät das Jobcenter Menschen, die arbeitslos sind und einen Anspruch auf Grundsicherung haben. Ein Fokus wird dabei vor allem auch auf Jugendliche und junge Erwachsene gelegt, um ihre Teilhabechancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Das Jobcenter ist somit eine zentrale sozialstaatliche Institution, die Frauen und Männern bei der Suche nach Beschäftigung begleitet und ihre soziale Sicherung gewährleistet.

Bei der Betrachtung der derzeitigen Prozesse der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung ist die besondere Trägerstruktur des Jobcenters zu berücksichtigen. Die Doppelträgerschaft durch die Agentur für Arbeit und die Stadt Frankfurt wirkt sich konkret auch auf die Praxis der operativen und strategischen Personalarbeit aus. So sind für zahlreiche personalwirtschaftliche Themenfelder parallele Prozesse (wie bspw. trägerspezifische Beurteilungsverfahren) implementiert, die u.a. Einfluss auf die Erstellung der Personalstatistik, die Definition von Zielen und die Ableitung von Maßnahmen Einfluss haben.

Erfahrungen

Das Bewusstsein und die Sensibilität für das Thema gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern wird von den Befragten im Jobcenter Frankfurt am Main als hoch eingeschätzt. Besonders dem Thema Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege wird seitens der Geschäftsführung sowie der Gleichstellungsbeauftragten, dem Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit verliehen und die Bestrebungen zum Aufbau einer familienfreundlichen Arbeitswelt seitens der Geschäftsführung unterstützt.

Dieses Engagement spiegelt sich auch darin wider, dass das Jobcenter Frankfurt am Main zu den Unterzeichnern der Charta der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Hessen zählt. Mit ihrer Unterzeichnung schließen sich Unternehmen und öffentliche Institutionen in Hessen dem gemeinsamen Ziel an, ihre Mitarbeitenden bei der Übernahme der Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige zu unterstützen. Hierzu gilt es entsprechende Angebote der Beratung und Information – auch besonders unter Mitwirkung der Gleichstellungsbeauftragten – zu installieren. Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und die auf die Erreichung dieses Ziels ausgelegten Maßnahmen sollen bewusst und nachhaltig in die Organisation getragen werden – bspw. durch Information / Sensibilisierung der Beschäftigten und Führungskräfte im Rahmen von verschiedenen Angeboten in unterschiedlichen Formaten unter Mitwirkung der Gleichstellungsbeauftragten.

Auf das Betriebliche Eingliederungsmanagement sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz wird in weiteres wichtiges Augenmerk gelegt.

Neben u. a. der Psychischen Gefährdungsanalyse wird intensiv an Arbeitsschutzstandards und an der Gesundheitsprävention gearbeitet.

Der Gleichstellungsplan

Ein wesentliches Instrument der Gleichstellungsförderung in den Dienststellen des öffentlichen Dienstes ist der Gleichstellungsplan. Eine Neuauflage des Gleichstellungsplans des Jobcenter Frankfurt am Main befindet sich derzeit in der Ausarbeitung. Die federführende Verantwortlichkeit für die Erarbeitung obliegt der Bereichsleitung interne Ressourcen wobei die endgültige Freigabe durch die Geschäftsführung erfolgt. Erstellt wird der Gleichstellungsplan unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten sowie unter Einbindung weiterer Akteure wie des Personalrats, der Schwerbehindertenvertretung oder der Personalentwicklung. Diese Einbindung verschiedener Akteure in den Prozess der Ausgestaltung des Plans hat zum Ziel, frühzeitig eine breite Akzeptanz für die Inhalte des Gleichstellungsplans zu schaffen. Die Kommunikation des Gleichstellungsplans an die Beschäftigten erfolgt mit einem entsprechenden Begleitschreiben der Geschäftsführerin. Neben der Veröffentlichung im Intranet und der Zirkulation an die Führungskräfte erfolgt eine Information über den Gleichstellungsplans durch die Gleichstellungsbeauftragte z.B. auf den Frauenversammlungen oder in Rahmen von Informationsveranstaltungen für neue Mitarbeitende oder Fortbildungsangeboten für Führungskräfte. Hinsichtlich der Wirksamkeitskontrolle des Gleichstellungsplans soll im Jobcenter Frankfurt am Main alle zwei Jahre unter Federführung der Personalverwaltung eine Auseinandersetzung mit dem Umsetzungsstand der im Plan definierten Ziele erfolgen. Ziel dieses Monitorings ist es neben der Eruerung des aktuellen Zielerreichungsgrades, auch etwaige notwendige Maßnahmen für eine wirkungsvollere Umsetzung der Ziele abzuleiten.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Eine zentrale Funktion bei der Umsetzung und Mitgestaltung der Maßnahmen zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung nimmt die Gleichstellungsbeauftragte des Jobcenters Frankfurt am Main ein, die für ihre Tätigkeit zu 100 Prozent von sonstigen dienstlichen Aufgaben befreit ist. Ihr zur Seite stehen eine stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte (50 Prozent entlastet) sowie eine Sachbearbeiterin (50 Prozent entlastet) und eine Assistenz (mit 100% Entlastung). Die Hauptaktivitäten der Gleichstellungsbeauftragten im Jobcenter Frankfurt am Main fokussieren sich, neben der Beteiligung an den personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Dienststelle, auf die Netzwerkarbeit mit Interessensvertretungen, mit dem Ziel, gemeinsam an Schnittstellenthemen zu arbeiten und den Austausch von Erfahrungen und Expertise zu fördern. Um die in diesem Austausch mit Verbänden und Vereinen gewonnenen Erkenntnisse mit den Kollegen und Kolleginnen im Jobcenter Frankfurt am Main zu teilen, nutzt die Gleichstellungsbeauftragte beispielsweise die Frauenversammlungen. Diese finden einmal im Jahr statt. Zu den dort bereits behandelten Themen gehören unter anderem: „Ist Depression weiblich und Burnout männlich?“, „Beurteilungen – von blinden Flecken zu offenen Augen“ oder „Fairness am Arbeitsplatz“.

Neben umfänglichen Auswahlverfahren bei beiden Trägern der gemeinsamen Einrichtung führt die Gleichstellungsbeauftragte auch zahlreiche Beratungsgespräche mit männlichen wie weiblichen Beschäftigten und Führungskräften. Im Zeitraum nach Inkrafttreten des vorangegangenen Gleichstellungsplans bis heute ist die Anzahl der durchgeführten Beratungsgespräche um knapp 290 Prozent angestiegen. Ähnlich verhält es sich mit den Gesprächen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement – hier hat sich die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragte an den Gesprächen in den vergangenen vier Jahren um 300 Prozent erhöht.

Der Prozess der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Vorgängen wie beispielsweise Auswahlverfahren, Höhergruppierungen und wichtigen Steuergruppen der Dienststelle ist etabliert. Allerdings bestehen weiterhin Irritationen hinsichtlich der Stellung der Gleichstellungsbeauftragten als weisungsfreier Teil der Personalverwaltung und den sich daraus ergebenden Unterschieden zum Prozess der Beteiligung des Personalrats sowie der Schwerbehindertenvertretung an Maßnahmen. Verbesserungspotentiale durch die Befragten wurden vor allem bei der Einhaltung der formalen Ablaufwege, insbesondere der Reihenfolge der Beteiligung festgestellt. Als herausfordernd wird hier zum einen empfunden, dass sich die Beteiligung nach Art der Maßnahme und beteiligten Akteuren unterscheidet und es keine klare Definition über den Beginn des Entscheidungsprozesses einer Maßnahme gibt.

Im Jobcenter gilt für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten nur das BGleIG. Dennoch ist die Gleichstellungsbeauftragte gefordert, auch mit der Stadt Frankfurt als ein Träger des Jobcenters zu kooperieren. Im Rahmen dieser Kooperation treffen teils unterschiedlichen Sichtweisen und Vorstellung beider Seiten aufeinander, da die Stadt Frankfurt und die dortige Gleichstellungsbeauftragte nach dem Hessischen Landesgleichstellungsgesetz arbeiten, was sich zum Teil in wesentlichen Punkten vom BGleIG unterscheidet. Dennoch gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den Gleichstellungsbeauftragten der Träger der gemeinsamen Einrichtung sehr kooperativ und produktiv.

Ansprache von männlichen Beschäftigten

Die Ansprache von männlichen Beschäftigten erfolgt besonders durch die explizite Einladung von männlichen Mitarbeitenden zu den Frauenversammlungen, für welche eine Freistellung vom Dienst durch die Geschäftsführung ermöglicht wird – sofern ansonsten der Dienstbetrieb aufrecht erhalten werden kann. Auch im Gleichstellungsplan wird die Gleichstellungsbeauftragte explizit als Ansprechpartnerin für Männer wie auch für Frauen vorgestellt. Prinzipiell ist hervorzuheben, dass Männer Informations- und Vereinbarkeitsangebote seit einigen Jahren verstärkt in Anspruch nehmen. So zählt besonders die Elternzeit und Telearbeit zu einem häufig genutzten Angebot von Männern – bei letzterem Angebot liegt der Prozentsatz der Beschäftigten, die dieses Angebot nutzen, sogar über dem Bundesdurchschnitt aller Jobcenter im Bundesvergleich.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die eingangs erwähnte Schwerpunktsetzung der Dienststelle insbesondere auch auf Angebote zur Vereinbarkeitsförderung schlägt sich in einem breiten Repertoire an Maßnahmen und Angeboten für die Beschäftigten, mit oder ohne Familienpflichten, nieder. Ein besonders häufig genutztes Angebot ist, wie erwähnt, die Telearbeit, die ein Arbeiten abseits des Arbeitsplatzes in der Dienststelle bis zu einem Umfang von 20 Prozent der Wochenarbeitszeit ermöglicht. Neben Möglichkeiten des mobilen Arbeitens oder der Telearbeit gibt es vielfältige, sehr individuelle Teilzeitmodelle bspw. speziell für lebensältere Menschen, für Beschäftigte mit gesundheitlichen Beschwerden oder für Beschäftigte mit Familien- oder Pflegeaufgaben. Das Arbeiten in Teilzeit ist mit einer flexiblen Anzahl der Wochenarbeitsstunden, auch für einen kürzeren Zeitraum, möglich. Darüber hinaus wird Führen in Teilzeit durch das Jobcenter Frankfurt am Main ermöglicht – zählt seitens der Beschäftigten jedoch zu den derzeit weniger stark nachgefragten Angeboten. Hinsichtlich der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen bietet das Jobcenter Frankfurt am Main die Erstattung von Betreuungskosten im Rahmen einer Arbeitsanweisung sowie eine „Kidsbox“, ein mobiles Kinderzimmer mit Bett und Spielzeug an, die sich Eltern in Fällen eines kurzfristigen Betreuungsausfalls ausleihen können.

Ausblick

Das Jobcenter Frankfurt am Main unterstützt uneingeschränkt das Ziel des Gesetzgebers, gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen zu fördern und hat die für dieses Ziel notwendigen Strukturen geschaffen.

Zur weiteren Förderung hat sich das Jobcenter Frankfurt am Main selbst dem Ziel verpflichtet, den weiteren Ausbau der Angebote zur Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung voranzubringen. Teilweise bestehen schon konkrete Vorstellungen über die Auseinandersetzung mit Entwicklungsfeldern bspw. die Organisation von Fortbildungen zu gendergerechter Beurteilung. Beim der Berücksichtigung der Gleichstellungsorientierung als Führungskompetenz stellt das Jobcenter noch Handlungsbedarf fest, sieht sich aber auch mit der Herausforderung unterschiedlicher Beurteilungsstandards der Beschäftigten zweier Träger konfrontiert.

Vereinbarkeitsangebote sollen künftig noch flexibler ausgestaltet sein. Dies umfasst u.a. das mobiles Arbeiten, die Telearbeit sowie weitere Angebote, die auf eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung und insbesondere bei der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen abzielen. Seitens der Gleichstellungsbeauftragten sind auch Veranstaltungen zu Führen in Teilzeit geplant. Zusätzlich bestehen Überlegungen die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten und die Themen zur Gleichstellung im Jobcenter über einen digitalen Newsletter gegenüber den Beschäftigten zu kommunizieren und über einen eigenen Flyer die Beschäftigten umfassend zu informieren.

Jobcenter team.arbeit.hamburg

Hintergrund



Das Jobcenter team.arbeit.hamburg ist eine gemeinsame Einrichtung der Bundesagentur für Arbeit und der Freien Hansestadt Hamburg. Als weltweit größte Einrichtung ihrer Art unterstützt und berät das Jobcenter team.arbeit.hamburg an

18 in der Stadt verteilten Standorten Menschen, die arbeitssuchend sind und einen Anspruch auf Grundsicherung haben. Ein Fokus wird dabei auf Jugendliche und junge Erwachsene gelegt, um ihre Teilhabechancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Das Jobcenter team.arbeit.hamburg ist somit eine zentrale sozialstaatliche Institution, die Frauen und Männern bei der Suche nach Beschäftigung hilft und ihre soziale Sicherung gewährleistet. Insgesamt beschäftigt Jobcenter team.arbeit.hamburg rund 2.500 Mitarbeitende.

Erfahrungen

An den Interviews zur Evaluation nahmen seitens des Jobcenters team.arbeit.hamburg verschiedene Interessenvertretungen, die Personalverwaltung und zwei Beschäftigte teil.

Mit einem Frauenanteil der Beschäftigten von 67 Prozent hat das Thema gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen eine hohe Relevanz im Jobcenter. In Führungspositionen erreicht das Jobcenter team.arbeit.hamburg einen Frauenanteil von 50 Prozent, auf Ebene der Standortleitungen wird ein Frauenanteil von über 60 Prozent erzielt. Die gleichberechtigte, paritätische Teilhabe der Geschlechter ist somit erfüllt, obgleich Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zum Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft weiterhin unterrepräsentiert sind. Insgesamt wird die Situation der Gleichstellung in der Dienststelle positiv eingeschätzt. Im letzten Jahr wurden die finanziellen Mittel für die räumliche und personelle Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten verbessert.

Der Gleichstellungsplan

Die Erstellung des Gleichstellungsplanes verläuft beim Jobcenter team.arbeit.hamburg in Kooperation zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Geschäftsführung. Die Neuauflage des Gleichstellungsplans wurde im Sinne des Gesetzes im Jobcenter team.arbeit.hamburg intensiv bekannt gemacht. Allen Beschäftigten wurde er zum Download zur Verfügung gestellt, den Führungskräften wurde er an allen Standorten von der Gleichstellungsbeauftragten präsentiert und seine zentralen Inhalte und Maßnahmen vorgestellt. Der Gleichstellungsplan ist bislang größtenteils umgesetzt. So werden dessen Ziele im Organisationsreferat in Ziele für die einzelnen Abteilungsebenen übersetzt und in die teamindividuellen Jahresplanungen aufgenommen.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Die Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in relevante Entscheidungsprozesse erfolgt im Regelfall zuverlässig und wie vorgesehen. Darüber hinaus besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und anderen relevanten Interessenvertretungen der Beschäftigten. Nachbesserungsbedarfe scheinen beim Thema fiktive Nachzeichnung, also hinsichtlich der gleichen Aufstiegschancen der Gleichstellungsbeauftragten zu bestehen.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

In Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herrschen im Jobcenter team.arbeit.hamburg aus Sicht der Befragten im Regelfall gute Bedingungen. Das Angebot von Telearbeit wird im Jobcenter team.arbeit.hamburg zunehmend genutzt. Auch Gleitzeit wird bereits von vielen Beschäftigten ge-

nutzt. Für beide Arbeitszeitmodelle bestehen aber auch Einschränkungen, die sich aus dem Beratungsalltag einiger Beschäftigungsgruppen im Jobcenter team.arbeit.hamburg ergeben. Im Gegensatz dazu zählt das Angebot in Teilzeit zu arbeiten unabhängig vom Familienstand der einzelnen Mitarbeitenden zu den häufiger genutzten Maßnahmen. Auch Elternzeit ist ein von allen Geschlechtern genutztes Angebot. Aus Rücksicht auf die individuelle Lebensplanung sieht das Jobcenter team.arbeit.hamburg jedoch von einer expliziten Ansprache von Männern ab. Darüber hinaus bestehen im Jobcenter team.arbeit.hamburg verschiedene Formen von Betreuungsangeboten bzw. ihre mögliche Kostenrückerstattung, welche auch durch die Geschäftsführung kommuniziert wurden. Einen besonderen Leuchtturmcharakter bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat das Angebot „Führen in Teilzeit“, das einen der Schwerpunkte des aktuellen Gleichstellungsplanes darstellt. Hier gibt es Schulungsangebote sowie bereits einige erfolgreiche Führungstandems.

Fortbildungsmöglichkeiten

Hinsichtlich der Fortbildungsmöglichkeiten steht den Beschäftigten ein großes Angebot zur Verfügung.

- So gibt es ein Bewerbungstraining für Teilzeitkräfte mit Beratung zu individuellen Aufstiegschancen. Dank dieses Angebotes konnte eine Teilzeitkraft erfolgreich in ein Tandemführungsteam vermittelt werden.
- Daneben gibt es bereits ein breites Fortbildungsangebot u. a. zu den Themen sexuelle Belästigung (bislang 3 Veranstaltungen), Betreuung und Pflege von Angehörigen und Krebsvorsorge für Männer.
- Weiterhin sind für das Jahr 2020 Schulungsmaßnahmen zu den Themen Gendersensibilisierung für Führungskräfte und die Fortführung der Schulungsreihe „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erkennen und verhindern“ für Führungskräfte geplant.
- Für April 2020 war darüber hinaus ein Pilotseminar für weibliche Beschäftigte terminiert. Hier sollen die eigenen Stärken herausgearbeitet werden, um diese für die eigene Karriereplanung zu nutzen.

Information und Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Mit Blick auf die Kommunikation und Sensibilisierung der Mitarbeitenden zum Thema gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen herrscht eine gute Informationslage. Beschäftigte können sich auf einer Intranetseite informieren und einzelne Angebote werden auch durch die Geschäftsführung kommuniziert und erhalten somit eine besondere Aufmerksamkeit. Darüber hinaus ist die Gleichstellungsbeauftragte in der Dienststelle u. a. durch ihre Redebeiträge zu gleichstellungsrelevanten Themen auf der Personalversammlung bekannt.

Im derzeit ausgesetzten Beurteilungswesen der Mitarbeitenden, die bei der Bundesagentur für Arbeit beschäftigt werden, findet das Thema Gleichstellungsorientierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte bislang keine Berücksichtigung.

Ausblick

Insgesamt unterstützt das Jobcenter team.arbeit.hamburg uneingeschränkt das Ziel des Gesetzgebers, gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen zu fördern und hat die für dieses Ziel notwendigen Strukturen geschaffen.

Als konkrete Verbesserungsvorschläge für die Ausgestaltung des Gesetzes nannten die Befragten einen verkürzten juristischen Prozess, um Sanktionen aufgrund von Verstößen gegen das BGleiG geltend machen zu können.

Die Novellierung des BGleiG hat aus Sicht der Befragten insgesamt zu einer einfacheren Anwendbarkeit des Gesetzes geführt, da viele Vorgaben eindeutiger und klarer formuliert wurden. Es gibt jedoch

gerade hinsichtlich der fiktiven Nachzeichnung noch erheblichen Verbesserungsbedarf. Nach jetzigem Recht können Gleichstellungsbeauftragte am beruflichen Aufstieg nur sehr eingeschränkt bis gar nicht teilhaben.

Eine Weiterführung der Maßnahmen zur Sensibilisierung für das Thema gleichberechtigte Teilhabe wird von allen Befragten auch zukünftig als sinnvoll und notwendig erachtet.

Hinweis in eigener Sache der Gleichstellungsbeauftragten des Jobcenters team.arbeit.hamburg:

- Auf der Frauenversammlung des Jobcenters team.arbeit.hamburg am 19. Februar 2020 wurde von den weiblichen Beschäftigten thematisiert, dass es bei einem Frauenanteil von circa 67 Prozent sinnvoll und wünschenswert wäre, im BGG gesetzlich zu regeln, dass der Mindestanteil der weiblichen Beschäftigten sich auch auf den Führungsebenen widerspiegelt.
- Die Gleichstellungsbeauftragten der Jobcenter (circa 303) sind bei der Organisation und Durchführung von Netzwerktreffen z. B. die Bundeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten (in Bezug auf Bürgschaft bei Reservierung eines Hotels und eines entsprechend großen Tagungshotels) auf sich allein gestellt. Das heißt, dass Gleichstellungsbeauftragte bei Zahlungsausfällen der Teilnehmenden mit Ihrem Privatvermögen haften müssten. Das BGG sieht eine Vernetzung zwar ausdrücklich vor, unterstützt dieses Unterfangen jedoch (anders als bei Personalräten) für die Gleichstellungsbeauftragten nicht adäquat.

Umweltbundesamt

Hintergrund



Das Umweltbundesamt (UBA) ist Deutschlands zentrale Umweltbehörde. Die Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit ist mit der wissenschaftlichen Umweltforschung und Beratung der Bundesregierung, dem Vollzug von Umweltgesetzen – wie der Zulassung von Chemikalien oder Arznei- und Pflanzenschutzmitteln – sowie der Information der Bürgerinnen und Bürger betraut. Insgesamt beschäftigt das

UBA circa 1.600 Mitarbeitende an 13 Standorten und ist damit die größte Umweltbehörde in der Europäischen Union (EU).

Erfahrungen

Durch das Zertifikat audit berufundfamilie wurde dem UBA seit nunmehr 14 Jahren ohne Unterbrechung die Institutionalisierung einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik und Organisationskultur bescheinigt, die eine Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ermöglicht. Weiterhin hat das Umweltbundesamt für seinen Einsatz zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Vielfalt im Beruf erstmals im Jahr 2013 das Prädikat TOTAL E-QUALITY erhalten und konnte auch bei seinen Wiederbewerbungen 2016 und 2019 die Jury von den weiteren Fortschritten in den Bereichen Gleichstellungsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gender Mainstreaming überzeugen. 2019 erhielt es erstmals die TOTAL E-QUALITY Diversity Zusatzauszeichnung.

Das Umweltbundesamt blickt damit auf eine längere Tradition der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung in der eigenen Organisation zurück. Die Novellierung des BGleIG löste daher keine grundsätzliche Bewusstseinsveränderungen bzw. Notwendigkeit zur Neuausrichtung der bereits implementierten Prozesse in der Dienststelle aus. Dennoch hat sich die bereits vor der Novellierung feststellbare der Gleichstellungsförderung in den vergangenen Jahren, insbesondere beeinflusst durch allgemeine gesellschaftliche Veränderungen, weiter erhöht. Neben der Personalverwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten werden auch die Führungskräfte und Gremien bei der Umsetzung der Maßnahmen in die Verantwortung genommen.

Der Gleichstellungsplan

Am Prozess zur Ausgestaltung des Gleichstellungsplans wird deutlich, wie eng die verschiedenen mit der Umsetzung des BGleIG befassten Akteurinnen und Akteure zusammenarbeiten. Der Gleichstellungsplan wird im Rahmen einer Redaktionsgruppe unter Federführung des Personalreferats gemeinsam mit der Abteilungsleiterin Zentrales (Verwaltung & Service), mit der Gleichstellungsbeauftragten und ihrem wissenschaftlichen Mitarbeiter für Gender Mainstreaming und dem Personalrat erarbeitet. Die Redaktionsgruppe tagt regelmäßig und widmet sich beispielsweise gemeinsam der Interpretation der vorliegenden Daten aus der Personalstatistik, definiert künftige gleichstellungsbezogene Ziele und leitet entsprechende Maßnahmen ab. Weiterhin wurde im vergangenen Jahr erstmals ein Workshop organisiert, um Mitarbeitende mit Führungsverantwortung am Prozess zur Ausgestaltung des Plans sowie an der Ableitung von Zielvorgaben zu beteiligen. Dieses Vorgehen zielte darauf ab, höhere Akzeptanz und breiteres Wissen um die Inhalte des Plans auf Seiten der Führungskräfte zu schaffen. Darüber hinaus verpflichtet das UBA die Führungskräfte zu internen Fortbildungen zu Gender

Mainstreaming und den juristischen Vorgaben des BGleG. Die Information der Belegschaft über den Gleichstellungsplan erfolgt über eine Veröffentlichung im Intranet, eine allgemeine Information der Beschäftigten im Rahmen eines Rundschreibens des Präsidenten/der Präsidentin des UBA, über den Versand des Plans in Druckform an die Führungskräfte sowie über einen Newsletter-Beitrag und die Frauenversammlungen der Gleichstellungsbeauftragten. Darüber hinaus wird die Verabschiedung des neuen Gleichstellungsplans auf der Personalversammlung thematisiert und die Kerninhalte des Plans werden für die Kommunikation an die Belegschaft komprimiert auf einer Seite zusammengefasst – diese Zusammenfassung wird auf Plakaten und Flyern abgebildet und öffentlichkeitswirksam in der Dienststelle platziert. Die Führungskräfte werden zudem dezidiert über die Inhalte des Plans und die Ziele aufgeklärt, sodass sie die ihnen unterstellten Mitarbeitenden darüber informieren können. Der Gleichstellungsplan wird auch im Rahmen der Sommerakademie für Führungskräfte, einem jährlichen Angebot an Schulungen, nochmals eingehend vorgestellt.

Inhalte des derzeit geltenden Gleichstellungsplans, die aus Sicht der befragten Akteurinnen und Akteure als besonders vorbildlich zu bezeichnen sind, sind die Vereinbarkeitskennzahl sowie die konkrete Auseinandersetzung mit den Themen Gender Mainstreaming und Diversity. Zu diesen Themen gibt es jeweils eigene Kapitel und konkret formulierte Maßnahmen.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Im Rahmen einer Auseinandersetzung mit den Prozessen der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsförderung im UBA ist auch die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten sowie ihrer Mitarbeitenden hervorzuheben. Diese tragen wesentlich dazu bei, die Umsetzung der Ziele des Gesetzes zu überwachen und liefern durch ihre Expertise wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung in der Dienststelle. Die Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre Stellvertreterin sind für die Ausübung ihrer Ämter zu 100 Prozent von weiteren dienstlichen Tätigkeiten entlastet. Darüber hinaus erhält die Gleichstellungsbeauftragte eine personelle Unterstützung durch ein Geschäftszimmer sowie durch einen wissenschaftlichen Mitarbeitenden für Gender Mainstreaming, der damit beauftragt ist, Gender-Aspekte in den Querschnitt der Organisation (Personal-, Organisations- und Produktentwicklung, darunter vor allem Forschung) einzubringen. Er führt darüber hinaus gender- und gleichstellungsbasierte Umweltforschungsprojekte und Eigenforschung durch. Die Zusammenarbeit der Gleichstellungsbeauftragten mit den Ansprechpersonen in der Personalverwaltung ist geprägt durch eine Kommunikation auf Augenhöhe. Eine ausgeprägte Gleichstellungskompetenz wird bei beiden Akteursgruppen als Qualifikation vorausgesetzt bzw. durch Inhouse-Schulungsangebote des wissenschaftlichen Mitarbeitenden für Gender Mainstreaming befördert. Damit sieht sich die Gleichstellungsbeauftragte auch nicht in die Rolle einer Einzelkämpferin für die Umsetzung der Ziele des BGleG gedrängt.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Der Austausch der Gleichstellungsbeauftragten mit der Personalverwaltung gestaltet sich über verschiedene Formate. Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt an wöchentlichen Sitzungen der Amtsleitung teil, tauscht sich mit den Personal- und Verwaltungsleitungen regelmäßig im Rahmen von Jours fixes aus und nimmt an der jährlich stattfindenden Klausur zur Personalentwicklung teil. Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an den personellen, sozialen und organisatorischen Angelegenheiten der Dienststelle erfolgt bei Standardpersonalvorgängen über eine wöchentliche Routine mit der Sachbearbeitung der Personalverwaltung. Die Durchführung der Routine hat den Vorteil, dass Abstimmungen zu den Personalvorgängen auf kurzen Wegen erfolgen können und damit der administrative Aufwand möglichst geringgehalten wird.

Ebenfalls wird vom Gleichstellungsteam ein jährlich stattfindender Termin mit externer Rechtsberatung zu gleichstellungsrelevanten Themen organisiert. Hier werden die unterschiedlichen Rollen z. B.

von Schwerbehindertenvertretung, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragter geschärft, aber auch die gemeinsame Verantwortung für die aktive Förderung der Gleichstellung herausgearbeitet, was der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sehr nützt.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Im Sinne einer nachhaltigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik bietet das Umweltbundesamt den Mitarbeitenden eine Vielzahl an Angeboten zur Vereinbarkeitsförderung an. Dazu zählen vielfältige Teilzeitmodelle sowie das mobile Arbeiten. Letzteres wurde zunächst für 18 Monate im Rahmen eines Pilotprojekts erprobt und soll nun mittelfristig allen Mitarbeitenden in der Organisation – auch ohne Familienpflichten – zur Verfügung stehen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern. Voraussetzung dafür ist auch eine sukzessive Ausstattung der Mitarbeitenden mit einem eigenen Dienstlaptop bzw. Desktop-PC zum Arbeiten abseits des Dienstortes. Die Ausweitung des Angebots zum mobilen Arbeiten wird durch entsprechende Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte zur Organisation der praktischen Zusammenarbeit im Team und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Dienstleistung erhalten. In diesem Zuge wurde auch das Format der kollegialen Beratung eingeführt und Unterstützung bei der Abstimmung der Teamvereinbarungen zum mobilen Arbeiten durch Konfliktberatung angeboten. Das Pilotprojekt und die anschließende Ausweitung auf die gesamte Organisation ist ein Ergebnis enger und konstruktiver Zusammenarbeit verschiedener Akteure und Akteurinnen in der Dienststelle, wie der Personalverwaltung, der Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, der Arbeitsschutzbeauftragten und dem Personalrat. Neben den Bemühungen zum Ausbau des mobilen Arbeitens setzt das UBA vermehrt auf vereinbarkeitsfördernde Führungsmodelle – wie beispielsweise das Führen in Teilzeit oder Jobsharing. Beide Arbeitsmodelle werden im Gleichstellungsplan eingehend beschrieben und sollen künftig weiter in der Belegschaft beworben und deren Inanspruchnahme von der Dienststelle ermöglicht werden. Weiterhin hat das UBA Eltern-Kind-Zimmer für die Notfallbetreuung vor Ort eingerichtet, organisiert ein Kinderferienprogramm an zwei Standorten in den Sommerferien sowie einen Familientag am Hauptsitz; es bietet Belegplätze in einer dienststellennahen Kita am Hauptsitz an und beschäftigt einen externen Familienservice, der die Mitarbeitenden zu Themen wie die Organisation der Kinderbetreuung oder den Erhalt von Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen berät.

Frauen in Führungspositionen

Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ist ein weiteres wichtiges Anliegen des UBA, welches auch explizit als Ziel im Gleichstellungsplan benannt ist. Als Maßnahme zur Zielerreichung wurde u.a. ein Mentoring-Programm konzipiert, welches bereits zum zweiten Mal Nachwuchskräfte aller Laufbahnen und Qualifikationen mit Führungskräften zusammenbringt, um damit die Vernetzung und Karriereentwicklung zu fördern. Darüber hinaus werden regelmäßige Frauennetzwerktreffen durchgeführt, die Kolleginnen ermutigen und unterstützen, sich auf Führungspositionen zu bewerben.

Als weitere Maßnahme zur Förderung eines höheren Frauenanteils an Führungspositionen sensibilisiert der wissenschaftliche Mitarbeiter für Gender Mainstreaming für die Dienststelle die Beschäftigten im Rahmen der Führungskräftefortbildung für gleichstellungsbezogene Themen wie „Unconscious Bias“, geschlechtergerechte Sprache, Gender-Kompetenz für Führungskräfte und Gender Mainstreaming in der Forschung.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Als wichtige Voraussetzung für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen kommt auch der dienstlichen Beurteilung der Mitarbeitenden eine wichtige Funktion bei der Gleichstellungsförderung zu. So wurde u. a. eine Qualitätssicherung im Rahmen der Beurteilung eingeführt, die vorsieht, dass

auf Ebene der Abteilungsleitung eine Gesamtstatistik von Beurteilungsergebnissen erstellt wird. Diese wird noch vor der finalen Abnahme der Beurteilungsergebnisse, auf etwaige strukturelle Unterschiede in der Notengebung zwischen Frauen und Männern sowie Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten untersucht.

Ausblick

Das UBA unterstützt mit großem Nachdruck das Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern herbeizuführen und so auch die Vereinbarkeit von familiären, privaten und beruflichen Verpflichtungen zu ermöglichen. Aus diesem Grund hat das UBA bereits vor der Novellierung des BGlG zahlreiche Maßnahmen initiiert, die diesen Prozess stützen und voranbringen.

Künftig möchte sich das UBA für einen weiteren Ausbau der flexiblen Arbeitsformen, dem Führen in Teilzeit, geteilter Führung und Jobsharing einsetzen. Das UBA strebt einen grundlegenden Kulturwandel hin zu einer offenen, flexiblen und gendersensitiven Kultur an, mit dem es als Vorbild für andere Behörden gelten kann. Dazu soll auch verstärkt die Ansprache von Männern, insbesondere im Zusammenhang mit Vereinbarkeitsangeboten, in den Fokus genommen werden. Gender Mainstreaming wird als zentrale Strategie des internen Kulturwandels, zur Qualitätssicherung von Prozessen und Ergebnissen sowie zur Steigerung der Exzellenz von Forschung weiterverfolgt.

Zentrale der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

Hintergrund



Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) ist eine bundesunmittelbare rechtsfähige Anstalt und beschäftigt insgesamt über 6.500 Mitarbeitende an 10 Dienststellen.

Erfahrungen

Mit einem Gesamtbeschäftigtenanteil von 47 Prozent stellen Frauen etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten der Dienststelle. In der Zentrale der BImA beträgt der Frauenanteil jedoch circa 55 Prozent. Die befragten Personen gehören alle der Zentrale an. Die folgenden Aussagen beziehen sich daher nur auf die Zentrale. In den Direktionen kann es zu Abweichungen in der Handhabung z. B. von Führen in Teilzeit kommen.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit

Die **Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen** wird von der Dienststelle unterstützt. Gleitzeit, flexible Teilzeitmodelle sowie Telearbeit können von Mitarbeitenden zur besseren individuellen Arbeitszeitgestaltung in Anspruch genommen werden, soweit dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen. Die Möglichkeit auf Führung in Teilzeit ist gegeben, wird von den höheren Führungsebenen des Hauses jedoch nur teilweise unterstützt. Gleichzeitig sagten die Befragten aus, dass eine steigende Anzahl von männlichen Mitarbeitenden, die in Elternzeit gehen (auch für einen Zeitraum von mehr als zwei Monaten), zu verzeichnen ist – eine Entwicklung, die dafür spricht, dass die Akzeptanz von Vereinbarkeitsmaßnahmen auch bei den männlichen Beschäftigten wächst. Auffällig ist jedoch, dass Männer eher Telearbeitsmodelle wählen, während bei Frauen der Teilzeitmodellanteil weiter steigt. In ihrer Rolle als familienfreundliche Arbeitgeberin bietet die Dienststelle Fortbildungen zum besseren Umgang mit der Doppelbelastung von Familie und Beruf an und bietet über das System der sozialen Ansprechpersonen Unterstützung für problematische Lebenssituationen mit Auswirkung auf das Arbeitsverhältnis an.

Die Rolle und das Wirken der Gleichstellungsbeauftragten

Die BImA unterhält zehn Standorte im Bundesgebiet, für die jeweils eine Gleichstellungsbeauftragte bestellt ist. Diese dezentrale Struktur ist für die Arbeit der **Gleichstellungsbeauftragten** grundsätzlich von Vorteil, da es so mehrere Akteurinnen gibt, die die Themen Geschlechtergerechtigkeit und Vereinbarkeitsförderung in die Dienststellen tragen. Regelmäßig finden Gespräche zwischen den Gleichstellungsbeauftragten aller Direktionen statt, um Erfahrungen auszutauschen und ggf. Vorgehensweisen abzustimmen. Der Gleichstellungsbeauftragten in der Zentrale der BImA in Bonn stehen zur Ausübung ihres Amtes personelle Ressourcen zur Verfügung: eine Mitarbeiterin, bzw. ein Mitarbeiter sowie eine Sachbearbeitungsstelle. Außerdem wird ihre Stellvertreterin zu 50 Prozent von ihren übrigen Tätigkeiten entlastet.

Neben dem Mitwirken der Gleichstellungsbeauftragten an grundlegenden personellen und sozialen Angelegenheiten, ist es ihr Ziel, auch weitere Themen in Sinne der Gleichstellungsförderung voranzubringen. So hat die Gleichstellungsbeauftragte der Zentrale mit Unterstützung der Sparte Organisation und Personal eine Auswertung der Leistungsprämien für Beschäftigte durchgeführt. Diese hatte zum Ergebnis, dass männliche Beschäftigte von Leistungsprämien stärker profitieren als ihre Kolleginnen. Die aktive interne Kommunikation und das Herantragen der Ergebnisse an die Führungskräfte hatte eine kurzfristige, aber leider nicht nachhaltige Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit zur Folge.

Akteursübergreifende Zusammenarbeit

Mit Blick auf die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei beteiligungspflichtigen Angelegenheiten der Dienststelle nimmt deren Einbindung zu, ist jedoch aufgrund der speziellen Organisation der Dienststelle in Sparten mit großem eigenen Zuständigkeitsbereich im Hinblick auf die frühzeitige Beteiligung noch verbesserungswürdig. Zufriedenstellend sei, laut Aussage der befragten Akteurinnen und Akteure, die Beteiligung durch bzw. die Zusammenarbeit zwischen der Sparte Organisation und Personal und der Gleichstellungsbeauftragten. Regelmäßige Abstimmungen finden auf Augenhöhe statt und Diskussionen zeichnen sich durch eine allgemeine Offenheit für die gegenseitigen Standpunkte aus.

Der Gleichstellungsplan

Der **Gleichstellungsplan** der Dienststelle befindet sich aufgrund interner Umstrukturierungen seit drei Jahren noch in der Ausarbeitung.

Gleichstellungsfördernde Beurteilung von Beschäftigten

Die Beurteilung als einer der Dreh- und Angelpunkte einer Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ist in der Dienststelle weitestgehend professionalisiert. Derzeit werden die von der Dienststelle genutzten **Beurteilungsrichtlinien** aktualisiert, wobei die Gleichstellungsbeauftragte der Zentrale frühzeitig an der Entwurfserstellung für den Hauptpersonalrat beteiligt wurde und dadurch die Durchführung von regelmäßigen Schulungen auch zu Genderaspekten, mittelbarer Diskriminierung und Stereotypen anregen konnte. Bereits heute finden regelmäßig Beurteilungsrunden statt, bei denen die Notenverteilung nach Geschlecht und Arbeitszeitmodell der beurteilten Beschäftigten statistisch ausgewertet wird. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden den Beurteilenden zur Verfügung gestellt. Zusätzlich werden in die Auswahlgespräche für Führungspositionen zunehmend Aspekte der Gleichstellungsförderung integriert. Für junge Führungskräfte bietet die BlmA außerdem Führungsseminare an, die auch Lehreinheiten zur Gleichstellungsthematik enthalten.

Ausblick

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Dienststelle der BlmA die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen unterstützt und sich in diesem Sinne auch mit der Umsetzung des BGleG auseinandersetzt.

9. Ergebnisse des Statistischen Bundesamts zur Erhebung des Erfüllungsaufwands

Zusammengefasst haben die Messungen Folgendes ergeben:

Durch das Regelungsvorhaben entsteht ein zusätzlicher jährlicher Erfüllungsaufwand von 3.228 Tsd. Euro, der sich auf 43 Tsd. Euro für die Wirtschaft und 3.185 Tsd. Euro für die Verwaltung aufteilt. Bürgerinnen und Bürger sind vom Regelungsvorhaben nicht betroffen.

Der ursprünglich ermittelte zusätzliche Erfüllungsaufwand für den Normadressaten Wirtschaft in Höhe von 1.649 Tsd. Euro wurde korrigiert auf 43 Tsd. Euro und liegt damit sogar deutlich unter der ex-ante geschätzten Belastung in Höhe von 248 Tsd. Euro. Grund für die Korrektur sind die nach einer Auswertung des Ressorts nachgelieferten niedriger ausfallenden Fallzahlen sowie der Hinweis auf den grundsätzlich bestehenden Fünfjahresrhythmus zur Erfüllung bestimmter Vorgaben, sodass die Periodizität für diese Vorgaben von 0,25 auf 0,2 angepasst wurde. Darüber hinaus wurden Zeitaufwände für drei Wirtschafts-Vorgaben im Auftrag des Ressorts durch die Firma Kienbaum noch genauer nach erhoben:

- Für die Informationspflicht zur 'Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Zielgrößen in der Erklärung zur Unternehmensführung' (ID-IP: 2018051516301201) wurde ein Zeitaufwand von 110 Min. (statt 960 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 29 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 527 Tsd. Euro.
- Für die weitere Vorgabe zur 'Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und Vorstand durch Aufsichtsrat' (ID-IP: 2018051516301101) wurde ein Zeitaufwand von 20 Min. (statt 600 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 5 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 329 Tsd. Euro.
- Für die weitere Vorgabe zur 'Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch den Vorstand' (ID-IP: 2018051516301001) wurde ein Zeitaufwand von 30 Min. (statt 1.440 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 8 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 791 Tsd. Euro.

Für den Normadressaten Verwaltung wurde die ursprünglich gemessene jährliche Belastung von insgesamt 2.986 Tsd. Euro auf 3.185 Tsd. Euro korrigiert (ex-ante 9.781 Tsd. Euro). Ausschlaggebend für die ursprüngliche Differenz waren die Unterschiede der Ex-ante-Werte und Messergebnisse bei den Vorgaben zur 'Bestellung von bis zu drei Stellvertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten' und der 'Zuordnung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Gleichstellungsbeauftragten'. Die Gründe hierfür lagen in der Korrektur der Werte für Vollzeitäquivalente von 2.000 Stunden auf 1.600 Stunden jährlich je Fall und im Wegfall der Sachkostenpauschale gemäß des aktuellen Leitfadens zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung. Den Ex-ante-Werten in Höhe von 5.232 Tsd. Euro bzw. 5.225 Tsd. Euro standen dadurch Nachmessungsergebnisse in Höhe von 1.728 Tsd. Euro bzw. 2.630 Euro gegenüber. Diese Werte haben weiterhin Gültigkeit.

Grund für die nun höhere Gesamtbelastung der Verwaltung ist ein erhöhter Zeitaufwand bei der Vorgabe zur 'Entscheidung und Mitteilung über den Initiativantrag der Dienststelle' (ID-IP: 2015042316230601). Zuvor beinhaltete die Vorgabe nur die Mitteilung der Entscheidung über den Initiativantrag mit einem Zeitaufwand von 11,5 Min. pro Fall, es fehlte aber noch die Entscheidung selbst über den Initiativantrag. Daher wurde der Zeitaufwand der Vorgabe dahingehend um 60 Min. pro Fall

für die Entscheidung ergänzt, sodass nun ein Zeitaufwand von 71,5 Min. pro Fall für die Vorgabe insgesamt anfällt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 69 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 11 Tsd. Euro. Darüber hinaus wurde der Zeitaufwand für eine zusätzliche Vorgabe durch die Firma Kienbaum nacherhoben und die entsprechende Vorgabe durch uns nacherfasst: Für die Vorgabe zur 'Prüfung des Antrags auf Erstattung der Betreuungskosten für Beschäftigte mit Familien- oder Pflegeaufgaben' (ID-IP: 2020062313304601) wurde ein Zeitaufwand von 49 Min. pro Fall bei einer Anzahl von rund 5.000 Fällen (ca. 1 Prozent aller Bundesbeschäftigten) ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 145 Tsd. Euro, der zuvor nicht in der Belastung enthalten war.

Im Folgenden findet sich zunächst eine tabellarische Gesamtdarstellung der Ergebnisse, gefolgt von einer kurzen textlichen Erläuterung. Detaillierte Informationen zu den gemessenen Vorgaben im Einzelnen mit den Einzelergebnissen werden anschließend dargestellt.

Erfüllungsaufwand des u. g. Regelungsvorhabens – Gesamtübersicht für Ressorts Stand: 13.07.2020

Regelungsvorhabennummer: **2964**
 Regelungsvorhaben: **Zusatz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen**
 Ressort: **BMFSFJ**

Wirtschaft		Allgemeine Angaben				Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	Differenz des Erfüllungsaufwands (in Tsd. EUR)	Differenz des Erfüllungsaufwands (in Tsd. EUR)	Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)
Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	Bezeichnung der Vorgabe	Paragraf	Abkürzung der Rechtsnorm	Datum des Inkrafttretens	Art der Vorgabe	Vorherige gesetzliche Regelung	Ex-ante-Wert zur aktuellen gesetzlichen Regelung	Ex-post-Wert zur aktuellen gesetzlichen Regelung	Aktuelle gesetzliche Regelung
2015042316221401_21X	Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Zielgrößen in der Erklärung zur Unternehmensstrategie	§ 289a Abs. 2 Nr. 4	HGB	01.05.2015	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	28	28
2015042316221401_21X	Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der fixen Mindestquote in der Erklärung zur Unternehmensstrategie (börsennotierte und miBbestimmte AG und SEAG)	§ 289a Abs. 2 Nr. 5	HGB	01.01.2016	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	0	0
2015042316221401_21X	Fixe Mindestquote für Anteilseignerseite im Aufsichtsrat bzw. für das Verwaltungsgremium	§ 98 Abs. 2 und 3 i. V. m. § 76	GmbHG	01.05.2015	Weitere Vorgabe Wirtschaft	0	0	0	0
2015042316221401_21X	Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch den Vorstand	§ 36 i. V. m. § 76	GmbHG	01.05.2015	Weitere Vorgabe Wirtschaft	0	83	8	8
2015042316221401_21X	Zielgrößen- und Fristfestlegung der Frauenanteils im Aufsichtsrat und Vorstand durch Aufsichtsrat	§ 52 Abs. 2 i. V. m. GmbHG	GmbHG	01.05.2015	Weitere Vorgabe Wirtschaft	0	166	5	5
Bei folgenden Vorgaben handelt es sich um Bagatelldfälle, bei denen keine differenzierte Validierungsmessung erfolgt ist. Einzelberichte werden nicht erzeugt. Als Messergebnis wird im Regelfall der Ex-ante-Wert übernommen. Ein anderer Wert ist nur dann implementiert, wenn sich im Zuge der Messrecherchen weitere Erkenntnisse ergeben haben.									
2015042316222501_21X	Erweiterung des Vorschlags zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auf der Anteilseignerseite	§§ 124 Abs. 3 Satz 1	AGG	01.05.2015	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	1	1
201112209550810_22X	Bekanntmachung der Erhebung einer Anfechtungsklage in den Gesellschaftsblättern	§ 17 Abs. 5 Satz 1	SEAG	01.01.2016	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	0	0
201112209550911_22X	Erreichung des Urteils zum Handelsregister	§ 17 Abs. 5 Satz 1	SEAG	01.01.2016	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	0	0
201112209550912_22X	Bekanntmachung der Beendigung des Anfechtungsprozesses in den Gesellschaftsblättern	§ 17 Abs. 5 Satz 1	SEAG	01.01.2016	Informationspflicht Wirtschaft	0	0	0	0
Summe Wirtschaft						0	248	43	43
Verwaltung		Allgemeine Angaben				Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	Differenz des Erfüllungsaufwands (in Tsd. EUR)	Differenz des Erfüllungsaufwands (in Tsd. EUR)	Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)
Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	Bezeichnung der Vorgabe	Paragraf	Abkürzung der Rechtsnorm	Datum des Inkrafttretens	Art der Vorgabe	Vorherige gesetzliche Regelung	Ex-ante-Wert zur aktuellen gesetzlichen Regelung	Ex-post-Wert zur aktuellen gesetzlichen Regelung	Aktuelle gesetzliche Regelung
2020062313304601_03X	Prüfung des Antrags auf Erstattung der Betreuungskosten für Beschäftigte mit Familien- oder Pflegeaufgaben	§ 10 Abs. 2 Satz 4	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	145	145
2015042316225401_01X	Schaffung von Fortbildungsgelegenheiten für Gleichstellungsbeauftragte und für ihre Stellvertreterinnen	§ 10 Abs. 5	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
2015042316225501_01X	Aktualisierung des Gleichstellungsplans	§ 12 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	1.388	-1.239	-1.388	0
2018081609322101_01X	Erstellung eines Gleichstellungsplans	§ 12 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	1.661	0	211	1.872
2015042316225701_01X	Angaben zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf im Gleichstellungsplan	§ 13 Abs. 1 bis 3	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	162	0
2018051812263401_01X	Bestellung von bis zu drei Stellvertreterinnen der Gleichstellungsauftraggeberinnen	§ 19 Abs. 4	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	13.248	5.232	1.728	14.976
2015042316230501_01X	Zurückführung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Gleichstellungsauftraggeberinnen	§ 29 Abs. 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	5.225	2.630	2.630
2015042316230601_01X	Entscheidung und Mitteilung über den Initiativantrag der Dienststelle	§ 32 Abs. 1 Satz 3	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	69	69
Gesetzliche Verankerung des interministeriellen Arbeitskreises der Gleichstellungsauftraggeberinnen der Obersten Bundesbehörden und ähnlicher Arbeitskreise									
2015042316231401_01X	Erfassung von Dienststellen und Meldung an das Statistische Bundesamt	§ 36	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
2015042316231601_01X	Erfassung der Daten zur Gleichstellungstatistik und Meldung an die zuständige oberste Bundesbehörde	§ 38 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	60	0	-31	29
2018080310072301_01X	Jahresmeldung an das Statistische Bundesamt	§ 38 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	503	0	-267	236
2015042316231701_01X	Information über die Zusammenstellung und Auswertung der Gremienbesetzungen durch den Bund	§ 7 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	17	0	0
Bei folgenden Vorgaben handelt es sich um Bagatelldfälle, bei denen keine differenzierte Validierungsmessung erfolgt ist. Einzelberichte werden nicht erzeugt. Als Messergebnis wird im Regelfall der Ex-ante-Wert übernommen. Ein anderer Wert ist nur dann implementiert, wenn sich im Zuge der Messrecherchen weitere Erkenntnisse ergeben haben.									
2015042316229901_01X	Veröffentlichung aller Gleichstellungsaufträge im Intranet und Übermittlung an Beschäftigte mit Vorgesetzten/ Leitungsfunktion	§ 14	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	1	1	0	1
2015042316230301_01X	Information über die Gründe für eine parallele Beteiligung der Beschäftigtenvereinigungen	§ 27 Abs. 3 Satz 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	99	99
2015042316230801_01X	Einspruchs- und Klagegericht der Gleichstellungsauftraggeberinnen	§ 33 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	6	6
2015042316231001_01X	Begründung und Mitteilung der Gleichstellungsauftraggeberinnen	§ 33 Abs. 5	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	18	3	3
2015042316231201_01X	Antwort des BMFSFJ auf Anfragen nach § 35 Abs. 1 BGG	§ 35 Abs. 2 Satz 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	292	0	0
2015042316231901_01X	Erstellung einer Gleichstellungstatistik	§ 38 Abs. 3 Nr. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	-36	36
2015042316232101_01X	Erstellung eines Gleichstellungsindex	§ 38 Abs. 3 Nr. 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	8	8
2015042316232501_01X	Erstellung eines Berichtes für den Deutschen Bundestag	§ 39	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	66	1	7
Veröffentlichung der Aufstellung der Gremien der Institutionen des Bundes nach § 3 Nr. 1 und 2 BGG und Anzahl der zu bestimmenden Mitglieder sowie Aktualisierung									
2015042316224501_01X	Veröffentlichung der jeweiligen Gremienbesetzung der Institutionen des Bundes und Meldung an Statistik	§ 6 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	3	0	0
2015042316224601_01X	Veröffentlichung der jeweiligen Gremienbesetzung der Institutionen des Bundes und Meldung an Statistik	§ 6 Abs. 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	5	0	0
2015042316224801_01X	Erstellung einer Statistik zu § 6 Abs. 2 Satz 3 BGG	§ 6 Abs. 3	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	2	2
Bei folgenden Vorgaben handelt es sich um solche mit ausschließlich einmaligem Erfüllungsaufwand. Dieser ist nicht Teil der Nachmessung und wird daher hier nicht dargestellt. Einzelberichte werden nicht erzeugt.									
2015042316232301_01X	Regelung der Erfassung und Mitteilung der einzelnen Vorgaben	§ 38 Abs. 4	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
2015042316225001_01X	Regelung für die Meldung der statistischen Daten nach § 6 BGG	§ 6 Abs. 4	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
Folgende Vorgaben sind außer Kraft getreten:									
2015042316224301_01X	Pflicht zur Doppelnennung	§ 4	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	1	-1	-1	0
Die Vorschrift verpflichtet für Gremienitze vorschlagsberechtigte Stellen für jeden ihrer Sitze jeweils eine Frau und einen Mann zu benennen, sofern ihnen qualifizierte Personen verschiedenen Geschlechts zur Verfügung stehen (Doppelnennung)									
200611060854342x_02X	Die Vorschrift verpflichtet für Gremienitze vorschlagsberechtigte Stellen zur Begründung unterliegender Doppelnennungen, wenn diese aus rechtlichen, tatsächlichen oder sachlichen nicht das Geschlecht betreffenden Gründen nicht möglich ist	§ 4 Abs. 1	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
200611060854344x_02X	Die Vorschrift verpflichtet für Gremienitze außerhalb der Bundesverwaltung (Erbenandlungen) die vorschlagsberechtigten Stellen zu schriftlichen Vorschlägen und Doppelnennung (je Frau und Mann) an die für die Erbenandlung zuständige Bundesstelle	§ 4 Abs. 2 Nr. 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
200611060854346x_02X	Die Vorschrift verpflichtet für Erbenandlungen vorschlagsberechtigten Stellen zur Begründung unterliegender Doppelnennungen, wenn diese aus rechtlichen, tatsächlichen oder sachlichen nicht das Geschlecht betreffenden Gründen nicht möglich ist	§ 7 Abs. 1 i. V. m.	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
200611060854348x_02X	Die Vorschrift verpflichtet die Bundesregierung zur Vorlage eines Berichtes an den Bundestag über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien des Bundes und an Erbenandlungen in wesentlichen Gremien außerhalb des Bereichs des Bundes	§ 7 Abs. 2 Satz 2	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
200611060854349x_02X	Die Vorschrift verpflichtet die Bundesregierung zur Vorlage eines Berichtes an den Bundestag über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien des Bundes und an Erbenandlungen in wesentlichen Gremien außerhalb des Bereichs des Bundes	§ 9	BGG	01.05.2015	Vorgabe Verwaltung	0	0	0	0
Summe Verwaltung						16.880	9.781	3.185	20.114

Erläuterungen zur Nachmessung des u. g. Regelungsvorhabens

Stand: 13.07.2020

Regelungsvorhabensnummer: **2964**
 Regelungsvorhaben: **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst**
 Ressort: **BMFSFJ**

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FührposGleichberG, NKR-Nummer 2964) mit Inkrafttreten zum 01.05.2015 bzw. 01.05.2016 hat das Ziel, den Anteil von Frauen in den Führungsgremien von Wirtschaft und Verwaltung deutlich zu erhöhen. Durch das Regelungsvorhaben entsteht ein zusätzlicher jährlicher Erfüllungsaufwand von 3.228 Tsd. Euro, der sich auf 43 Tsd. Euro für die Wirtschaft und 3.185 Tsd. Euro für die Verwaltung aufteilt. Bürgerinnen und Bürger sind vom Regelungsvorhaben nicht betroffen.

Der ursprünglich ermittelte zusätzliche Erfüllungsaufwand für den Normadressaten Wirtschaft in Höhe von 1.649 Tsd. Euro wurde korrigiert auf 43 Tsd. Euro und liegt damit sogar deutlich unter der ex-ante geschätzten Belastung in Höhe von 248 Tsd. Euro. Grund für die Korrektur sind die nach einer Auswertung des Ressorts nachgelieferten niedriger ausfallenden Fallzahlen sowie der Hinweis auf den grundsätzlich bestehenden Fünfjahresrhythmus zur Erfüllung bestimmter Vorgaben, sodass die Periodizität für diese Vorgaben von 0,25 auf 0,2 angepasst wurde. Darüber hinaus wurden Zeitaufwände für drei Wirtschafts-Vorgaben im Auftrag des Ressorts durch die Firma Kienbaum noch genauer nacherhoben:

- Für die Informationspflicht zur 'Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Zielgrößen in der Erklärung zur Unternehmensführung' (ID-IP: 2018051516301201) wurde ein Zeitaufwand von 110 Min. (statt 960 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 29 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 527 Tsd. Euro.
- Für die weitere Vorgabe zur 'Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und Vorstand durch Aufsichtsrat' (ID-IP: 2018051516301101) wurde ein Zeitaufwand von 20 Min. (statt 600 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 5 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 329 Tsd. Euro.
- Für die weitere Vorgabe zur 'Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch den Vorstand' (ID-IP: 2018051516301001) wurde ein Zeitaufwand von 30 Min. (statt 1.440 Min.) pro Fall ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 8 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 791 Tsd. Euro.

Für den Normadressaten Verwaltung wurde die ursprünglich gemessene jährliche Belastung von insgesamt 2.986 Tsd. Euro auf 3.185 Tsd. Euro korrigiert (ex-ante 9.781 Tsd. Euro). Ausschlaggebend für die ursprüngliche Differenz waren die Unterschiede der Ex-ante-Werte und Messergebnisse bei den Vorgaben zur 'Bestellung von bis zu drei Stellvertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten' und der 'Zuordnung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Gleichstellungsbeauftragten'. Die Gründe hierfür lagen in der Korrektur der Werte für Vollzeitäquivalente von 2.000 Stunden auf 1.600 Stunden jährlich je Fall und im Wegfall der Sachkostenpauschale gemäß des aktuellen Leitfadens zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung. Den Ex-ante-Werten in Höhe von 5.232 Tsd. Euro bzw. 5.225 Tsd. Euro standen dadurch Nachmessungsergebnisse in Höhe von 1.728 Tsd. Euro bzw. 2.630 Euro gegenüber. Diese Werte haben weiterhin Gültigkeit.

Grund für die nun höhere Gesamtbelastung der Verwaltung ist ein erhöhter Zeitaufwand bei der Vorgabe zur 'Entscheidung und Mitteilung über den Initiativantrag der Dienststelle' (ID-IP: 2015042316230601). Zuvor beinhaltete die Vorgabe nur die Mitteilung der Entscheidung über den Initiativantrag mit einem Zeitaufwand von 11,5 Min. pro Fall, es fehlte aber noch die Entscheidung selbst über den Initiativantrag. Daher wurde der Zeitaufwand der Vorgabe dahingehend um 60 Min. pro Fall für die Entscheidung ergänzt, sodass nun ein Zeitaufwand von 71,5 Min. pro Fall für die Vorgabe insgesamt anfällt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 69 Tsd. Euro statt der ursprünglich gemessenen 11 Tsd. Euro. Darüber hinaus wurde der Zeitaufwand für eine zusätzliche Vorgabe durch die Firma Kienbaum nacherhoben und die entsprechende Vorgabe durch uns nacherfasst: Für die Vorgabe zur 'Prüfung des Antrags auf Erstattung der Betreuungskosten für Beschäftigte mit Familien- oder Pflegeaufgaben' (ID-IP: 2020062313304601) wurde ein Zeitaufwand von 49 Min. pro Fall bei einer Anzahl von rund 5.000 Fällen (ca. 1% aller Bundesbeschäftigten) ermittelt. Dadurch entsteht für diese Vorgabe ein Erfüllungsaufwand von 145 Tsd. Euro, der zuvor nicht in der Belastung enthalten war.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts 01.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabensnummer: **2964**
 Regelungsvorhaben: **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst**
 Art der Vorgabe: **Informationspflicht Wirtschaft**
 Bezeichnung der Vorgabe: Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Zielgrößen in der Erklärung zur Unternehmensführung
 Abkürzung der Rechtsnorm: HGB
 Paragraf: § 289a Abs. 2 Nr. 4, Abs. 3 und 4
 Datum des Inkrafttretens: 01.05.2015
 Erhebungsinstrument: Telefoninterview---



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands/der Bürokratiekosten aufgrund einer Änderung der/des ...
2018051516301201	BMJV		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Nein	Nein	Nein

Unternehmensgrößenklasse:	250 und mehr Beschäftigte
Wirtschaftszweig:	A-S--Gesamtwirtschaft
Qualifikationsniveau:	Hoch

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
StA 5: Überprüfung der Daten und Eingaben	30	0	+30
StA 7: Aufbereitung der Daten	60	0	+60
StA 9: Interne Sitzungen	20	0	+20
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	110	0	+110
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	110	0	+110
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	48,80	0	+48,80
Fallzahlen für Personalkosten	319	0	+319
Zeitaufwand (in Stunden)	585	0	+585
Personalkosten (in Tsd. EUR)	29	0	+29
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	319	0	+319
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	29	0	+29
... davon Bürokratiekosten (in Tsd. EUR)	29		

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.
 Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.
 Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts

01.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabenummer:

2964

Regelungsvorhaben:

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Art der Vorgabe:

Informationspflicht Wirtschaft

Bezeichnung der Vorgabe:

Angabe über die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der fixen Mindestquote in der Erklärung zur Unternehmensführung (börsennotierte und mitbestimmte AG und SEAG)

Abkürzung der Rechtsnorm:

HGB

Paragraf:

§ 289a Abs. 2 Nr. 5

Datum des Inkrafttretens:

01.01.2016

Erhebungsinstrument:

Simulation---



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands/der Bürokratiekosten aufgrund einer Änderung der/des ...
2015042316224101	BMJV		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Nein	Nein	Nein

Unternehmensgrößenklasse:	250 und mehr Beschäftigte
Wirtschaftszweig:	A-S--Gesamtwirtschaft
Qualifikationsniveau:	Hoch

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	5	0	+5
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	5	0	+5
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	48,80	0	+48,80
Fallzahlen für Personalkosten	107	0	+107
Zeitaufwand (in Stunden)	9	0	+9
Personalkosten (in Tsd. EUR)	0,435	0	+0,435
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	107	0	+107
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	0,435	0	+0,435
... davon Bürokratiekosten (in Tsd. EUR)	0,435		

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.

Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.

Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts

01.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabensnummer:

2964

Regelungsvorhaben:

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Art der Vorgabe:

Weitere Vorgabe Wirtschaft

Bezeichnung der Vorgabe:

Zielgrößen- und Fristfestlegung des Frauenanteils in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch den Vorstand

Abkürzung der Rechtsnorm:

GmbHG

Paragraf:

§ 36 i. V. m. §§ 76 Abs. 4 AktG, 9 Abs. 3 GenG und 34 Satz 2 VAG

Datum des Inkrafttretens:

01.05.2015

Erhebungsinstrument:

Telefoninterview--



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands aufgrund einer Änderung der/des ...
2018051516301001	BMJV		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Es findet keine Informationsübermittlung statt	Es findet keine Informationsübermittlung statt	Trifft nicht zu

Unternehmensgrößenklasse:	250 und mehr Beschäftigte
Wirtschaftszweig:	A-S--Gesamtwirtschaft
Qualifikationsniveau:	Hoch

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
StA 5: Überprüfung der Daten und Eingaben	12	0	+12
StA 7: Aufbereitung der Daten	12	0	+12
StA 9: Interne Sitzungen	6	0	+6
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	30	0	+30
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	30	0	+30
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	48,80	0	+48,80
Fallzahlen für Personalkosten	319	0	+319
Zeitaufwand (in Stunden)	160	0	+160
Personalkosten (in Tsd. EUR)	8	0	+8
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	319	0	+319
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	8	0	+8

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.

Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.

Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts

01.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabensnummer: **2964**

Regelungsvorhaben: **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst**

Art der Vorgabe: **Weitere Vorgabe Wirtschaft**

Bezeichnung der Vorgabe: Zielgrößen- und Fristfestlegung der Frauenanteils im Aufsichtsrat und Vorstand durch Aufsichtsrat

Abkürzung der Rechtsnorm: GmbHG

Paragraf: § 52 Abs. 2 i. V. m. §§ 111 Abs. 5 AktG und § 9 Abs. 4 GenG

Datum des Inkrafttretens: 01.05.2015

Erhebungsinstrument: Telefoninterview---



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands aufgrund einer Änderung der/des ...
2018051516301101	BMJV		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Es findet keine Informationsübermittlung statt	Es findet keine Informationsübermittlung statt	Trifft nicht zu

Unternehmensgrößenklasse:	250 und mehr Beschäftigte
Wirtschaftszweig:	A-S--Gesamtwirtschaft
Qualifikationsniveau:	Hoch

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
StA 7: Aufbereitung der Daten	12	0	+12
StA 9: Interne Sitzungen	8	0	+8
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	20	0	+20
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	20	0	+20
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	48,80	0	+48,80
Fallzahlen für Personalkosten	319	0	+319
Zeitaufwand (in Stunden)	106	0	+106
Personalkosten (in Tsd. EUR)	5	0	+5
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	319	0	+319
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	5	0	+5

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.

Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.

Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts

08.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabensnummer:	2964
Regelungsvorhaben:	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
Art der Vorgabe:	Vorgabe Verwaltung
Bezeichnung der Vorgabe:	Prüfung des Antrags auf Erstattung der Betreuungskosten für Beschäftigte mit Familien- oder Pflegeaufgaben
Abkürzung der Rechtsnorm:	BGleG
Paragraf:	§ 10 Abs. 2 Satz 4 Nr. 2
Datum des Inkrafttretens:	01.05.2015
Erhebungsinstrument:	Telefoninterview---



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands aufgrund einer Änderung der/des ...
2020062313304601	BMFSFJ		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Nein	Ja	Ja

Verwaltungsebene:	Bund
Laufbahngruppe:	gehobener Dienst

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
StA 2: Beraten, Vorgespräche führen	2,58	0	+2,58
StA 4: Eingang bestätigen oder Einholen fehlender Daten	1	0	+1
StA 5: Inhaltliche Prüfung, Daten erfassen	30	0	+30
StA 11: Abschließend Informationen aufbereiten, Bescheid erstellen	10	0	+10
StA 12: Zahlungen anweisen, annehmen oder überwachen	5	0	+5
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	49	0	+49
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	49	0	+49
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	35,70	0	+35,70
Fallzahlen für Personalkosten	5.000	0	+5.000
Zeitaufwand (in Stunden)	4.048	0	+4.048
Personalkosten (in Tsd. EUR)	145	0	+145
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	5.000	0	+5.000
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	145	0	+145

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.

Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.

Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

Berechnung des Erfüllungsaufwands der u. g. Vorgabe - Ergebnisbericht für Ressorts 01.07.2020

[Zurück zu Gesamtbericht](#)

Regelungsvorhabensnummer: **2964**
 Regelungsvorhaben: **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst**
 Art der Vorgabe: **Vorgabe Verwaltung**
 Bezeichnung der Vorgabe: Entscheidung und Mitteilung über den Initiativantrag der Dienststelle
 Abkürzung der Rechtsnorm: BGleIG
 Paragraf: § 32 Abs. 1 Satz 3 und 5
 Datum des Inkrafttretens: 01.05.2015
 Erhebungsinstrument: Simulation---



Identifikationsnummer der Vorgabe in der Datenbank	zuständiges Ressort	zuständiges Referat	Differenz des Erfüllungsaufwands aufgrund einer Änderung der/des ...
2015042316230601	BMFSFJ		
Gesetzgebungsebene	Online-Übermittlung der Informationen rechtlich verpflichtend	Online-Übermittlung der Informationen in der Praxis möglich	Formulare/Anträge online verfügbar
D	Nein	Ja	Nein

Verwaltungsebene:	Bund
Laufbahngruppe:	differiert

Erfüllungsaufwand und Erfüllungsaufwandsdifferenz			
	Aktuelle gesetzliche Regelung	vorherige gesetzliche Regelung	Differenz
Standardaktivitäten	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)	Standardzeiten pro Fall (in Minuten)
StA 5: Inhaltliche Prüfung, Daten erfassen	60	0	+60
StA 10: Daten übermitteln oder veröffentlichen	1	0	+1
StA 11: Abschließend Informationen aufbereiten, Bescheid erstellen	9,5	0	+9,5
StA 14: Kopieren, archivieren, verteilen	1	0	+1
Zeitaufwand ohne Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	72	0	+72
einfache Wegezeiten zur Behörde	0	0	±0
Wartezeiten in der Behörde	0	0	±0
Zeitaufwand mit Wege- und Wartezeiten pro Fall (in Minuten)	72	0	+72
Lohnsatz pro Stunde (in Euro)	57,49	0	+57,49
Fallzahlen für Personalkosten	1.000	0	+1.000
Zeitaufwand (in Stunden)	1.192	0	+1.192
Personalkosten (in Tsd. EUR)	69	0	+69
Sachkostenarten	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)	Sachkosten pro Fall (in Euro)
Sachkosten kumuliert pro Fall (in Euro)	0	0	±0
Fallzahlen für Sachkosten	1.000	0	+1.000
Sachkosten (in Tsd. EUR)	0	0	±0
Erfüllungsaufwand (in Tsd. EUR)	69	0	+69

Hinweis: Die Ergebnisse werden in der o.a. Tabelle nur abgebildet, da die Analyse und Erfüllungsaufwandsberechnung nicht in Excel, sondern einem speziellen Auswertungstool stattfindet.
 Änderungen an einzelnen Werten führen daher nicht zu Änderungen bei Summenbildungen.
 Die maschinell erstellten Ergebnisse wurden bei der Berechnung ohne Rücksicht auf die Endsumme auf- bzw. abgerundet. Bei der Summierung von Einzelangaben sind daher geringfügige Abweichungen in der Endsumme möglich.

10. Quellen- und Literaturverzeichnis

- Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), S. 139-158. doi:10.1177/089124390004002002.
- AllBright Stiftung (2018): Schlusslicht Deutschland - Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. AllBright Bericht, Mai 2018.
- AllBright Stiftung (2019a): Die Macht hinter den Kulissen - Warum Aufsichtsräte keine Frauen in die Vorstände bringen. AllBright Bericht, April 2019.
- AllBright Stiftung. (2019b): Entwicklungsland - Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. AllBright Bericht, September 2019.
- AllBright Stiftung (2020): #FührungFrauenFloskel Bingo: <https://www.allbright-stiftung.de/bingo> (16.03.2020).
- Anger, C., Koppel, O., Plünnecke, A., Röben, E., & Schüler, R. M. (2019): MINT-Berufe: Wo sind die Informatiker? MINT-Herbstreport 2019: Zukunftssicherung durch Forschung und Digitalisierung. <https://www.iwd.de/artikel/mint-berufe-wo-sind-die-informatiker-450227/> (23.05.2020).
- Arndt, P., & Wrohlich, K. (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. *DIW-Wochenbericht*, 86(38), S. 691-698. doi:10.18723/diw_wb:2019-38-1.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. (2013): Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Sage Journals*, 35(2).
- Bamberger, Roth, Hau, Poseck, Beck'scher Online-Kommentar BGB, 53. Edition 2020 (zit.: Bearbeiter in: BeckOK-BGB).
- Barbieri, D., Franklin, P., Janeckova, H., Karu, M., Lelleri, R., Riobóo Lestón, I., Salanauskaitė, L. (2017): Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005–2015.
- Baumbach & Hueck (Hrsg.), Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG, 22. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: Baumbach/Hueck, GmbHG).
- Bayer & Hoffmann (2015): Gesetzeswidrige Mitbestimmungslücken bei der GmbH, GmbHG, 909.
- Bayer & Hofmann (2017): Frauenquote: Ja – Mitbestimmung: Nein – GmbH mit Frauenquoten ohne Mitbestimmung? –, GmbHG, 441.
- Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, BT-Drs. 18/13333.
- Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung – Drucksachen 18/3784, BT-Drucksache 18/4227 vom 04.03.2015.
- BMFSFJ (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung: Erfahrungs- und Gremienbericht.
- BMFSFJ (2015): Handreichung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen für die Dienststellen des Bundes.
- BMFSFJ (2015): Zielsicher mehr Frauen in Führung, Praxisleitfaden des BMFSFJ. <https://www.bmfsfj.de/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf> (20.04.2020).
- BMFSFJ (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

BMI (2019): Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html> (20.04.2020).

Boone, C., & Hendriks, W. (2009): Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), S. 165-180. doi:10.1287/mnsc.1080.0899.

Borchorst, A., & Teigen, M. (2015): Gleichstellungspolitik in Nordeuropa: Quotenregelungen für Eltern und Führungskräfte. *WSI-Mitteilungen*, Jahrgang 68(1), S. 35-42. doi:10.5771/0342-300X-2015-1-35.

Bork & Schäfer (Hrsg.), *GmbHG Kommentar*, 4. Aufl. 2019, (zit.: Bearbeiter in: Bork/Schäfer, GmbHG).

Bozhinov, V., Koch, C., & Schank, T. (2017): Has the push for equal gender representation changed the role of women on German supervisory boards? *IZA Discussion Papers*, 11057.

Buchheim (2015): Fiktive Nachzeichnung der beruflichen Entwicklung der Gleichstellungsbeauftragten, *LKV*, 487.

Charta der Vielfalt e. V. (kein Datum): Charta der Vielfalt: Diversity Dimensionen: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen> (02.04.2020).

Coleman, Sally / Brudney, Jeffrey / Kellough, Edward (1998): Bureaucracy as a Representative Institution: Toward a Reconciliation of Bureaucratic Government and Democratic Theory. In: *American Journal of Political Science*.

Däubler & Bertzbach (Hrsg.), *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: AGG*, 4. Aufl. 2018 (zit. Bearbeiter in: Däubler/Bertzbach, AGG).

Däubler, Kittner, Klebe & Wedde (Hrsg.), *BetrVG Betriebsverfassungsgesetz, Mit Wahlordnung und EBR-Gesetz*, 16. Aufl. 2018 (zit.: Bearbeiter in: DKKW).

DBB NRW Beamtenbund und Tarifunion (2017): *Geschlechtergerechtigkeit im Öffentlichen Dienst in NRW*.

DBB Beamtenbund und Tarifunion (2014): *Stellungnahme des dbb zum Entwurf eines Gesetzes für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*. dbb: Berlin.

Deutscher Bundestag (2019): *Vierte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes*. Berlin.

Deutscher Juristinnenbund e.V. (2014): *Stellungnahme zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*, 14 (17).

Deutsches Aktieninstitut (DAI) (2015): *Verfassungsfeste Regelung dient allen Seiten - Deutsches Aktieninstitut setzt sich weiter für Härtefallregelung ein. Stellungnahme zum Regierungsentwurf „eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“*. DAI e.V.: Frankfurt am Main.

Dezsó, C. L., & Ross, D. G. (2008): 'Girl Power': Female participation in top management and firm performance.

Dobbin, F. & Kalev, A. (2016): *Spotlight on building a diverse organisations. Why diversity programs fail and what works better*. *Harvard Business Review* (July-August 2016).

Drygala (2015): *Harte Quote, weiche Quote und die Organpflicht von Vorstand und Aufsichtsrat*, *NZG*, 1129.

- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003): Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), S. 1009-1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0.
- Edding, C. & Erfurt Sandhu, P. (2019): Personalauswahl im Topmanagement - Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE)*, 2019(1).
- Edding, C., Erfurt Sandhu, P., Geppert, J. (2014): Geschlossene Gesellschaft - Wie Organisationen sich für Führungsfrauen öffnen können. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE)*, 2014(4).
- EgonZehnder. (2019): Leaders & Daughters 2019 Global Survey. Power Moves: Redefining Leadership by Gender, Generations, and Geographies: <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1551458624-4d7443956c926957a5d8ddab03be6676.pdf> (28.11.2019).
- Ely, R.J. & Padavic, I. (2020): What's really holding women back? *Harvard Business Review* (March-April 2020).
- Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des Hamburgischen Gleichstellungsrechts im öffentlichen Dienst, Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg Drs. 20/12157 vom 17.06.2014.
- Erfurt-Sandhu, P. (2014): Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen. In: Krell, G. & Sieben, B. (Hrsg.) *Betriebliche Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eulerich, M., Velte, P., & van Uum, C. (2014): The impact of management board diversity on corporate performance. An empirical analysis for the German two-tier system. *Problems and Perspectives in Management*, 12(2014), S. 25-39.
- Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V (2015): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. EAF: Berlin.
- Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Eine Europa-2020-Initiative.
- Ernest and Young (2017): Think governments are achieving gender diversity in the workforce? Think again. How five disconnects are holding back gender parity. EYGM Publishing.
- Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015): Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), S. 707-732. doi:10.1080/09585192.2014.934895.
- FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2016): Stimmungsbarometer II. Berlin: FidAR.
- FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185; Stand 30. April. Berlin: FidAR.
- FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2019): Public Women on Board Index (Public WOB Index). https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI_end_alt.pdf (01.04.2020).
- FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2020): Presse und Aktuelles: FidAR-Pressemitteilung zum aktuellen WoB-Index. https://www.fidar.de/webmedia/documents/Pressemitteilung/2019/PM_191211_FidAR_WoB-Index_II_end.pdf (01.04.2020).
- Fleischer & Goette (Hrsg.), *Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG*, 3. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: MüKo GmbHG).
- forsa. Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH. (2013): Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland. Berlin.
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., Ammeter, A. P., Ferris, G. R., Morrisette, H. S. (2003): Gender demography and organization performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28(1), S. 127-147. doi:10.1177/1059601102250025.

Fromholzer & Simons (2015): Die Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und Führungspositionen, AG 2015, 457.

Fünfter Gremienbericht der Bundesregierung zum Bundesgremienbesetzungsgesetz vom 16.12.2010, BT-Drucksache 17/4308 (neu).

Gehrlein, Born, Simon, Kommentar zum GmbHG, 4. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: Gehrlein/Born/Simon, GmbHG).

Genz, K., & Schraudner, M. (2015): Mehrwert durch den Einbezug der Genderkategorie. Wie die Kenntnis der Unternehmenskultur den Anteil von Frauen in Führungspositionen steigert. In: Gephart, H. & Kosuch, R. (Hrsg.): Genderwissen - Gendernutzen für die Praxis der Sozialen Arbeit Vol. 21, S. 17. Essen: Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW.

Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung, VGR, Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2015, 1. Aufl. 2016 (zit.: Bearbeiter in: VGR, Gesellschaftsrecht in der Diskussion).

Gesetzesentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, BT-Drucksache 18/3784 vom 20.01.2015.

Goette & Habersack (Hrsg.), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: AktG, 5. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: MüKoAktG).

Göpfert & Rottmeier (2015): Frauenquote aus arbeitsrechtlicher Sicht, ZIP, 670.

Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), S. 931-945. doi:10.1002/hrm.21907.

Government Digital Service: The Code of Conduct for Executive Search Firms. <https://www.gov.uk/government/publications/standard-voluntary-code-of-conduct-executive-search-firms> (02.02.2020).

Grobe (2015): Die Geschlechterquote für Aufsichtsrat und Vorstand, AG, 289.

Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2005): Workplace diversity: Is national or organizational culture predominant? *The Linkage Leader*, S. 1-8.

Habersack & Drinhausen, SE-Recht, mit grenzüberschreitender Verschmelzung, 2. Aufl. 2016 (zit.: Bearbeiter in: Habersack/Drinhausen).

Habersack & Henssler (Hrsg.), Mitbestimmungsrecht: MitbestR, Kommentierung des MitbestG, des DrittelbG, des SEBG und des MgVG, 4. Aufl. 2018 (zit.: Bearbeiter in: Habersack/Henssler, MitbestR).

Hargarten & Seidler (2016): Praxisprobleme der Anwendung des § 264 Abs. 3 HGB, BB, 2795.

Heidebach, Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst u.a., im Auftrag des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (zit.: Stellungnahme Heidebach).

Henssler & Strohn (Hrsg.), Gesellschaftsrecht, BGB, HGB, PartGG, GmbHG, AktG, GenG, UmwG, InsO, AnfG, IntGesR, 4. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: Henssler/Strohn).

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (August 2014): Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities. Philadelphia, USA: Academy of Management.

Herb (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen - Umsetzung in der Praxis, DB, 964.

Herring, C. (2009): Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), S. 208-224. doi:10.1177/000312240907400203.

Hohenstatt & Willemssen & Naber (2014): Zum geplanten Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen. Gut gemeint – aber auch gut gemacht?, ZIP, 2220.

- Hölters (Hrsg.), Aktiengesetz: AktG, 3. Aufl. 2017 (zit.: Bearbeiter in: Hölters, AktG).
- Holst, E. (2017): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten - Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW-Wochenbericht 84(1/2), S. 3-16.
- Hüffer & Koch, Aktiengesetz: AktG, 14. Aufl. 2020 (zit.: Bearbeiter in: Hüffer/Koch, AktG).
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018): Delivering through diversity. McKinsey & Company Report.
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013): Women rising: The unseen barriers. Harvard Business Review (September 2013).
- IDW Prüfungshinweis: Auswirkungen der Angaben zur Frauenquote als Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung auf Bestätigungsvermerk und Prüfungsbericht, IDW PH 9.350.1, Stand 28.09.2016.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2019): IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB, 23(2019).
- International Labour Organization (2018): Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps: International Labour Office.
- Interparlamentarische Union (IPU): Global and regional averages of women in national parliaments. <https://data.ipu.org/women-averages> (02.07.2020).
- Jochmann-Döll (2018): Gleichstellung ist Arbeit – Erfahrungen und Perspektiven der Gleichstellungsarbeit bei der Polizei, Working Paper Nr. 081 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Jochmann-Döll & Tondorf (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Arbeitspapier Nr. 276 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Joecks, J., Pull, K., & Scharfenkamp, K. (2019): Perceived roles of women directors on supervisory boards: Insights from a qualitative study. German Journal of Human Resource Management, 33(1), S. 5-31. doi:10.1177/2397002218783925.
- Jourova, V. (2016): Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. Justice and Consumers.
- Junker & Schmidt-Pfitzner (2015): Quoten und Zielgrößen für Frauen (und Männer) in Führungspositionen; Die neue Gesetzeslage und Handlungsempfehlungen, NZG, 929.
- Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden.
- Kantola, J. (2008): 'Why do all the women disappear?' Gendering processes in a political science department. Gender, Work & Organization, 15(2), S. 202-225. doi:10.1111/j.1468-0432.2007.00376.x.
- Keck, S. L. (1997): Top management team structure: Differential effects by environmental context. Organization Science, 8(2), S. 143-156. doi:10.1287/orsc.8.2.143.
- Kelemen, T., Zhang, X.-A., Bradley, B., Liu, H.-H., & Matthews, S. (2019): When does gender diversity help performance? A need for transformational leadership and team tenure. Academy of Management Proceedings, 2019(1), S. 12030. doi:10.5465/AMBPP.2019.12030abstract.
- Kenntner (2017): Grundsatzfragen zum dienstrechtlichen Konkurrentenstreit, NVwZ, 417.
- Kiel, Lunk & Oetker, Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht - Individualarbeitsrecht I und II, 4. Aufl. 2018 (zit.: Bearbeiter in: MHdB ArbR).
- Kienbaum Management Consultants (2013): Datenreport zur Umsetzung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes.
- Kirsch, A., & Wrohlich, K. (2020). Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW-Wochenbericht, 87(4), S. 50-55.

Köppel, P. (2011): Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen.

Krell, G. (2011a): Forschungsskizze: Von Frauenförderung zu Diversity - die Großunternehmen des Netzwerks Forum Frauen in der Wirtschaft von Mitte der 1990er Jahre bis 2010. In: Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen (6. Auflage, S. 175-180). Wiesbaden: Springer-Verlag.

Krell, G. (2011b). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen (6. Auflage, S. 403-422). Wiesbaden: Springer-Verlag.

K. Schmidt & Lutter, Aktiengesetz, 4. Aufl. 2020, (zit.: Bearbeiter in: K. Schmidt/Lutter, AktG).

K. Schmidt, Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 4, 3. Aufl. 2013 (zit.: Bearbeiter in: MüKo-HGB).

Leppek (2010), Die dienstliche Beurteilung aus rechtlicher Sicht. Brühl, Bericht Nr. 37, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (zit.: Leppek, Die dienstliche Beurteilung aus rechtlicher Sicht, S.)

Liebscher & Marcone (2016): Die Gleichstellungsbeauftragte nach Bundesgleichstellungsgesetz, öAT, 244.

Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I., & Brosi, P. (2017): The mix that matters: Innovation through diversity, S. 26.

Lorse, Die dienstliche Beurteilung, 7. Aufl. 2020 (zit.: Lorse, Die dienstliche Beurteilung).

Löwisch (2015): Zielgrößen für den Frauenanteil auf Führungsebenen: Beteiligung von Betriebsrat und Sprecherausschuss, BB, 1909.

Lutter & Hommelhoff, GmbH-Gesetz, Kommentar, 20. Aufl. 2020 (zit.: Bearbeiter in: Lutter/Hommelhoff).

Lutter, Hommelhoff & Teichmann, SE-Kommentar, SE-VO - SEAG - SEBG - Arbeitsrecht - Steuerrecht – Konzernrecht, 2. Aufl. 2015 (zit.: Bearbeiter in: Lutter/Hommelhoff/Teichmann, SE-Kommentar).

Martin, P. Y. (2001). Mobilizing masculinities': women's experiences of men at Organization, 8(4), 587-618.

Mascarie, F., Moldovan, O. (2015): The Glass Ceiling in the Public Sector: A Case Study regarding Romanian elected and appointed officials. Managerial Challenges of the Contemporary Society, 7(2), S 10-16.

Maunz & Dürig, Grundgesetz, 89. EL 2019, Loseblatt. (zit. Bearbeiter in: Maunz/Dürig).

Mense & Klie (2015): Update zur Frauenquote – Wie die Besetzungsziele für Aufsichtsrat. Geschäftsleitung und Führungsebenen in der Praxis umzusetzen sind; Ein Spiel mit dem Feuer?, GWR, 441.

Mensi-Klarbach, H., Leixnering, S., & Schiffinger, M. (2019): The carrot or the stick: Self-regulation for gender-diverse boards via codes of good governance. Journal of Business Ethics. doi:10.1007/s10551-019-04336-z.

Michalski, Heidinger, Leible & J.Schmidt, Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz), 3. Aufl. 2017 (zit.: Bearbeiter in: Michalski, GmbHG).

Mor Barak, M. E. (2015): Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 39(2), S. 83-88. doi:10.1080/23303131.2015.1035599.

- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018): Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management. An International Journal*, 33(2), S. 104-122. doi:10.1108/GM-05-2017-0058.
- Müller-Bonanni & Forst (2015): Frauenquoten in Führungspositionen der GmbH, GmbHHR, 621.
- Murray, A. I. (1989): Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), S. 125-141. doi:10.1002/smj.4250100710.
- Nelen, S. & Hondeghem, A. (2000): Equality oriented personnel policy in the public sector. IOS Press: Amsterdam.
- Nishii, L. H. (2013): The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), S. 1754-1774.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2008): OECD Employment Outlook 2008.
- Oetker (2015): Die zwingende Geschlechterquote für den Aufsichtsrat - vom historischen Schritt zur Kultivierung einer juristischen terra incognita, ZHR 179, 707.
- Ohmann-Sauer & Langemann (2014): Der Referentenentwurf zur Einführung einer "gesetzlichen Frauenquote", NZA, 1120.
- Olbrich & Krois (2015): Das Verhältnis von "Frauenquote" und AGG, NZA, 1288.
- Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015): The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. 75(2), S. 291-301. doi:10.1111/puar.12310.
- Ottmann (2018): Beteiligung des Betriebsrates im Einstellungsprozess (Teil 1), ArbRAktuell, 493.
- Pande, R., & Ford, D. (2012): Gender quotas and female leadership. *World Development Report Background Papers*.
- Papier & Heidebach (2014), Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten in Führungspositionen im öffentlichen Dienst sowie zur Verankerung von Sanktionen bei Nichteinhaltung.
- Pegels, C. C., Song, Y. I., & Yang, B. (2000): Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(9), S. 911-923. doi:10.1002/1097-0266(200009)21:9<911::Aid-smj124>3.0.Co;2-9.
- Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2016): Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69(2), S. 579-586. doi:10.1016/j.jbusres.2015.05.013.
- Pitts, D. W. (2006): Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. Working Paper, 06(17).
- Pitts, D. W. (2013): Organizational diversity and public service performance. *Public Management and Performance: Research Directions*.
- Pless, N., & Maak, T. (2004): Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), S. 129-147. doi:10.1007/s10551-004-9465-8.
- Preis & Greiner, Arbeitsrecht - Kollektivarbeitsrecht, 5. Aufl. 2019 (zit.: Preis/Greiner, Arbeitsrecht- Kollektivarbeitsrecht).
- Referentenentwurf, Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Stand vom 20.06.2014, 10:10 Uhr, abrufbar unter: https://www.arbrb.de/media/Referentenentwurf_Geschlechterquote.pdf.
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017): Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), S. 337-350. doi:10.1007/s10551-015-2735-9.

- Ren, T., & Wang, Z. (2011): Female participation in TMT and firm performance: Evidence from Chinese private enterprises. *Nankai Business Review International*, 2(2), S. 140-157. doi:10.1108/20408741111139918.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), S. 255-266. doi:10.5465/20159576.
- Richard, O. C., Ford, D., & Ismail, K. (2006): Exploring the performance effects of visible attribute diversity: The moderating role of span of control and organizational life cycle. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), S. 2091-2109. doi:10.1080/09585190601000246.
- Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002): Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), S. 958-974. doi:10.1080/09585190210134309.
- Roberson, Q., Holmes, O., & Perry, J. L. (2017): Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), S. 189-216. doi:10.5465/annals.2014.0019.
- Roberson, Q. M. (2006): Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), S. 212-236. doi:10.1177/1059601104273064.
- Röder & Arnold (2015): Geschlechterquoten und Mitbestimmungsrecht - Offene Fragen der Frauenförderung, NZA, 279.
- Röder & Arnold (2015): Zielvorgaben zur Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen, NZA, 1281.
- Röhm-Kottmann & Gundel (2015): Frauenquote und Zielgrößen für den Frauenanteil; Berichtspflichten in der Erklärung zur Unternehmensführung, WPg, 1110.
- Roetteken von, T. (2015): Stellungnahme zum Entwurf des BGremBG und des BGleiG: Im Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. BT-DruckS. 18/3784.
- Rolfs, Giesen, Kreikebohm, Udsching, Beck'scher Online-Kommentar Arbeitsrecht, 55. Edition 2020 (zit.: Bearbeiter in: BeckOK-ArbR).
- Roth & Altmeyden, GmbH, 9. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: Roth/Altmeyden).
- Rotsch & Weninger (2015): Geschlechterquote - Umsetzungsfragen für die Praxis, Der Konzern, 298.
- Rowedder & Schmidt-Leithoff, Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG, 6. Aufl. 2017 (zit.: Bearbeiter in: Rowedder/Schmidt-Leithoff, GmbHG).
- Sattelberger, T. (2011): Die Frauenquote- Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen (6. Auflage, S. 175-180). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Scheffelt, E. (2007): Egalitäre Beschäftigungspolitik im öffentlichen Dienst? Eine vergleichende Analyse der Beschäftigten-situation von Frauen in Deutschland und den Niederlanden. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schleusener (2016): Diskriminierungsfreie Einstellung zwischen AGG und Frauenförderungsgesetz, NZA-Beil., 50.
- Schmitt, N. (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW-Wochenbericht, 82(40), S. 887-897.
- Scholz, GmbHG-Gesetz, 12. Aufl. 2018/2020, (zit.: Bearbeiter in: Scholz, GmbHG).

Schulz & Ruf (2015): Zweifelsfragen der neuen Regelungen über die Geschlechterquote im Aufsichtsrat und die Zielgrößen für die Frauenbeteiligung, BB, 1155.

Schüppen & Walz (2015): "Mitbestimmungslücke" und mangelhafte Berichterstattung über die "Frauenquote"; Auswirkungen auf das Prüfergebnis, WPG, 1155.

Seibt (2015): Geschlechterquote im Aufsichtsrat und Zielgrößen für die Frauenbeteiligung in Organen und Führungsebenen in der Privatwirtschaft, ZIP, 1193.

Seidler (2016): Fehlende, unvollständige oder falsche Angaben eines Unternehmens zur Frauenquote: Pflichten des Abschlussprüfers?, BB, 939.

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009): Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), S. 117-133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018): Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), S. 176-189. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.003.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1262-1289. doi:10.1177/0149206310385943.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999): Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), S. 662-673. doi:10.5465/256987.

Spindler & Stilz, Kommentar zum Aktiengesetz: AktG, 4. Aufl. 2019 (zit.: Bearbeiter in: Spindler/Stilz, AktG).

Statistisches Bundesamt, Destatis (2015): Jeder dritte Vater wünscht sich mehr Zeit für seine Kinder https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Frueher/PD15_309_63911.html (26.04.2020).

Statistisches Bundesamt, Destatis (2017): Gleichstellung und innerfamiliäre Arbeitsteilung. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Publikationen/Downloads-Zeitverwendung/tagungsband-wie-die-zeit-vergeht-5639103169004.pdf?__blob=publicationFile (04.04.2020).

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2019): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen. Wintersemester 2019/2020, S. 1-13. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/schnellmeldung-ws-vorl-5213103208004.pdf?__blob=publicationFile (23.05.2020).

Stellungnahme BDA und BDI, Geschlechterquote: Richtiges Ziel, falscher Weg. Stellungnahme zum Referentenentwurf eines „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 7. Oktober 2014 (zit.: Stellungnahme BDA).

Stellungnahme des dbb zum Entwurf eines Gesetzes für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Stand 7.10.2014 (zit.: Stellungnahme DBB).

Stellungnahme des Deutschen Anwaltsvereins durch den Arbeitsrechtsausschuss, den Genderausschuss, den Handelsrechtsausschuss und den Verwaltungsrechtsausschuss zum Referentenentwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Stand 9.09.2014, 15.03 Uhr (zit.: Stellungnahme DAV).

Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zu dem Referentenentwurf (Bearbeitungsstand 09.09.2014) eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (zit.: Stellungnahme DGB).

Stellungnahme des Deutschen Juristinnenbundes zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 7.10.2014 (zit.: Stellungnahme Deutscher Juristinnenbund e.V.).

Stellungnahme des Frauen in die Aufsichtsräte e.V. zum Gesetzesentwurf der Bundesregierung „Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (BT-Drucksache 18/3784)

Storvik, A., & Teigen, M. (2010): Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Internationale Politikanalyse.

Stüber (2015): Die Frauenquote ist da - Das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe und die Folgen für die Praxis, DStR, 947.

Stüber (2015): Frauenquote: Der Praxisleitfaden und weitere aktuelle Entwicklungen, BB, 2243.

Swiss, L., Fallon, K.M. & Burgos, G. (2012): Does Critical Mass Matter? Women's Political Representation and Child Health in Developing Countries. Social Forces, 91 (2), 532-558.

Teichmann & Rüb (2015): Der Regierungsentwurf zur Geschlechterquote in Aufsichtsrat und Vorstand, BB 259.

Teichmann & Rüb (2015): Die gesetzliche Geschlechterquote in der Privatwirtschaft, BB, 898.

Thüsing & Fütterer (2015): Führungsebene im Sinne des § 76 IV AktG, NZG, 778.

Tripp, A. & Kang, A. (2007): The Global Impact of Quotas: On the Fast Track to Increased Female Legislative Representation. Faculty Publications: Political Science (41), 338-361.

Varma, A., & Stroh, L.K. (2001): The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. Human Resource Management (40), S. 309–320.

Virick, M., & Greer, C. R. (2012): Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. Human Resource Management, 51(4). S. 575-600. doi:10.1002/hrm.21487.

Von Roetteken (2017): Das Bundesgleichstellungsgesetz 2015 - Teil 1, ZTR, 63.

Von Roetteken (2017): Das Bundesgleichstellungsgesetz 2015 - Teil 2, ZTR, 131.

Von Tiling (2015): Stellenausschreibung und Bewerberauswahl nach dem neuen Bundesgleichstellungsgesetz, öAT, 177.

Walker, R. C., & Aritz, J. (2015): Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. International Journal of Business Communication, 52(4), S. 452-478. doi:10.1177/2329488415598429.

Wasmann & Rothenburg (2015): Praktische Tipps zum Umgang mit der Frauenquote, DB, 291.

Weckes, M. (2015): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 10. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Weckes, M. (2019): Die Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand 2019. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 48. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T., & Ziegler, Y. (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen. Working Paper Series: Business and Law.

Weller & Benz (2015): Frauenförderung als Leitungsaufgabe, AG, 467.

Wicke, GmbHG, 3. Aufl. 2016 (zit.: Wicke, GmbHG).

Wiese, Kreuz, Oetker, Raab, Jo, Franzen, Gutzeit & Jacobs: Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz (GK-BetrVG), 11. Aufl. 2018 (zit.: Bearbeiter in: GK-BetrVG).

Winter & Marx & De Decker (2015): Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen bei mitbestimmten Unternehmen, DB, 1331.

Wißmann, Kleinsorge & Schubert (2017): Mitbestimmungsrecht, Mitbestimmungsgesetz, Montan-Mitbestimmung, Drittelbeteiligungsgesetz, Mitbestimmung auf europäischer Ebene, 5. Aufl. 2017 (zit.: Bearbeiter in: WKS).

Wolf, A., Trenkmann, J., & Boos, L. (2017): Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen - Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).

Anlagenband (separates Dokument)