



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen

KMU-Gleichstellungsscheck



Grußwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind ein wichtiger Motor für unsere Wirtschaft und die deutsche Unternehmenslandschaft. Ihre wertvollste Ressource für wirtschaftlichen Erfolg sind gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gilt es in Zeiten des Fachkräftemangels nicht nur zu gewinnen, sondern vor allem auch im Unternehmen zu halten. In diesem Wettbewerb um Fachkräfte gewinnt das Thema Gleichstellung zunehmend an Bedeutung. Nicht nur Frauen, sondern auch immer mehr Männer wünschen sich faire Arbeitsbedingungen, die Möglichkeit der beruflichen und privaten Entfaltung und eine gerechte Bezahlung.

Unternehmen haben also einen Vorteil, wenn sie faire Entgeltstrukturen und allen Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld bieten, das eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. Aber gerade kleinere und mittlere Unternehmen verfügen oft nicht über die nötigen Ressourcen, sich ausführlich mit diesen Themen zu beschäftigen. Zudem scheuen sie hohe Kosten.

Mit dem kostenlosen und praxisorientierten Tool „Gleichstellungsscheck für KMU“ wollen wir kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, sich in Sachen Gleichstellung zeitgemäß aufzustellen.

Das Motto lautet: kleiner Aufwand, große Wirkung. Die Unternehmen müssen dazu lediglich einige Fragen beantworten und erhalten anschließend Informationen zur Rechtslage sowie ganz konkrete Handlungsempfehlungen.

Unternehmen können so ermitteln, ob und wo Handlungsbedarf besteht und welche Lösungsansätze für einen Wandel in der Unternehmenskultur sich anbieten. Vieles davon lässt sich schnell und einfach umsetzen und verbessert spürbar das gleichstellungsorientierte Arbeitsklima. Mit wenig Aufwand kann so eine gleichstellungsorientierte Arbeitskultur verbessert werden. Am Ende gewinnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und die Unternehmen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Franziska Giffey
Bundesministerin für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Grüßwort



Es gibt viele gute Gründe für kleine und mittlere Unternehmen, sich mit Gleichstellung auseinanderzusetzen – an dieser Stelle setzte die Idee für die Erarbeitung eines spezifischen Gleichstellungstools für diese Zielgruppe durch den Deutschen Juristinnenbund e.V. (djb) an. Ich danke dem BMFSFJ für die finanzielle Förderung des Forschungsprojekts „Gleichstellungsscheck für Klein- und Mittelbetriebe“, dessen Ergebnisse in dieser Broschüre dokumentiert sind, sowie allen beteiligten Autorinnen für ihre Arbeit zu diesem wichtigen Thema.

In Zeiten des Fachkräftemangels sind geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen ein Wettbewerbsvorteil. Nicht nur Frauen, sondern auch junge Männer legen zunehmend Wert auf einen Arbeitsplatz ohne geschlechterbezogene Rollenklischees, mit fairen Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung und mit gerechten Entgeltstrukturen ohne Diskriminierung. Im Hinblick auf ihren wirtschaftlichen Erfolg liegt es daher im Interesse von kleineren und mittleren Unternehmen, sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für die im Betrieb Beschäftigten deutlich zu machen, dass das Unternehmen sich für eine geschlechtergerechte Arbeitskultur einsetzt. In kleinen und mittleren Unternehmen findet Innovation statt – dabei soll diese Broschüre sie hinsichtlich der Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen unterstützen. Sie soll ihnen helfen, auf der Basis einer Analyse für sie passende Lösungen zu entwickeln.

Ist das notwendig, wenn man bereits eine persönliche und flexible Arbeitsatmosphäre pflegt, die viele Mitarbeiter*innen an kleinen und mittleren Unternehmen schätzen? Die Antwort lautet: Ja. Absichtlich wird kein Unternehmen ein Geschlecht benachteiligen. Trotzdem können benachteiligende Strukturen bestehen, die im Laufe der Zeit entstanden und nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. Die Ursache geschlechterbezogener Diskriminie-

rung liegt in nicht bewussten, überkommenen Rollenvorstellungen und Geschlechterstereotypen. Ohne nähere Betrachtung der alltäglichen Abläufe und Verfahren kann ein Unternehmen nicht erkennen, ob die Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb sichergestellt ist. Das mit dieser Broschüre vorliegende Tool „Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen“ ermöglicht es kleineren und mittleren Unternehmen, selbstständig und ohne großen Aufwand zu untersuchen, ob ihre Personalpolitik, ihre Vorgaben und Verfahren tatsächlich jede geschlechtsbezogene Diskriminierung ausschließen. Anhand gezielter Fragestellungen zu den Bereichen Personalrekrutierung, Arbeitsbedingungen, Kommunikation und Zusammenarbeit wie auch Arbeitsentgelt kann eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden, die mögliche Benachteiligungen eines Geschlechts aufzeigt. In einem weiteren Schritt werden Anregungen für ein Personalmanagement gegeben, das die Gleichstellung der Geschlechter und die geschlechtergerechte Entgeltzahlung fördert.

Ich freue mich sehr, dass die vorliegende Broschüre kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützt, für alle Geschlechter gleichermaßen faire und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und so gute Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen, ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen und die Fluktuation zu verringern. Gleichstellung ist ein Standortvorteil!

Ich wünsche Ihnen viele spannende Anregungen durch diese Broschüre.

Prof. Dr. Maria Wersig
Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e.V.

Inhalt

Ein Gleichstellungcheck für kleine und mittlere Unternehmen	7
Hinweise zur Handhabung des Checks	9
Bestandsaufnahme zur Struktur der Belegschaft	11
1 Fragebogen zum Handlungsbereich Personalrekrutierung	13
2 Fragebogen zum Handlungsbereich Arbeitsbedingungen	15
3 Fragebogen zum Handlungsbereich Arbeitsentgelt	17
4 Fragebogen zum Handlungsbereich Kommunikation/Zusammenarbeit	19
Der Auswertungsbogen	21
1 Infoblätter zum Handlungsbereich Personalrekrutierung	23
2 Infoblätter zum Handlungsbereich Arbeitsbedingungen	33
3 Infoblätter zum Handlungsbereich Arbeitsentgelt	44
4 Infoblätter zum Handlungsbereich Kommunikation/Zusammenarbeit	53
Arbeitsplan zum weiteren Vorgehen	63
Abkürzungsverzeichnis	65

Ein Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eröffnet das Thema Chancengleichheit und Gleichstellung beachtliche Potenziale, wenn es darum geht, Fachkräfte zu gewinnen und Personal langfristig zu halten. Eine systematische Überprüfung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie der Entgeltpraxis kann sich lohnen, um die Gleichstellung der Geschlechter in der Belegschaft zu fördern und dadurch die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

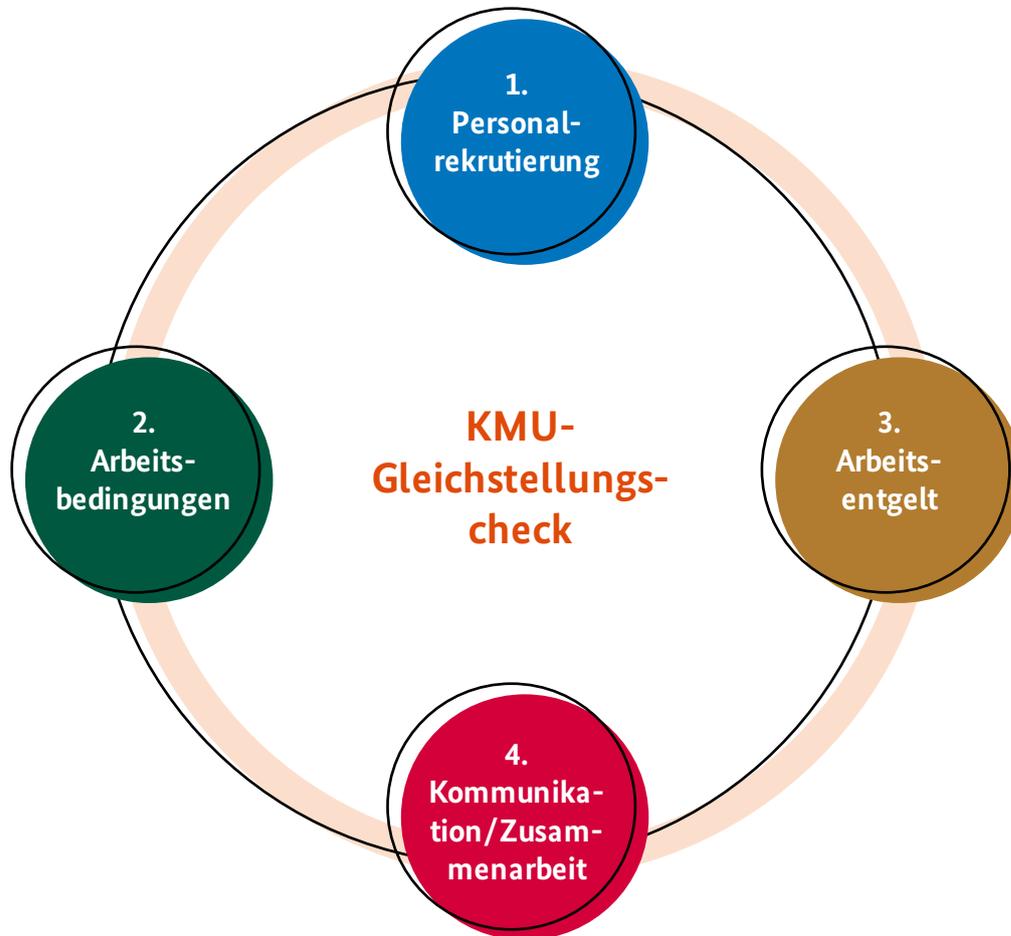
Allerdings sind die bisher entwickelten Prüfverfahren eher auf größere Unternehmen und Verwaltungen ausgelegt. Daher entstand die Idee, einen Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen zu entwickeln, der sich an ihren spezifischen Problemen, Strukturen und Möglichkeiten orientiert.

Warum ein KMU-Gleichstellungsscheck?

- ✓ Um mit geringem Zeitaufwand zu prüfen, ob hinsichtlich der Chancengleichheit und Gleichbehandlung der Geschlechter „alles im grünen Bereich“ ist
- ✓ Um neue Ideen zu erhalten, wie durch ein gleichstellungsorientiertes Personalmanagement leichter Fachkräfte gewonnen und gehalten werden können
- ✓ Um weitere Informationen und Anregungen für eine faire Vergütung, für attraktive Arbeitsbedingungen und für wertschätzende Kommunikation und Zusammenarbeit zu erhalten

Welche Bereiche der Personalpolitik können geprüft werden?

Für die Prüfung wurden vier personalpolitische Handlungsfelder ausgewählt:



Damit sind vier Themenbereiche angesprochen, die für den personalpolitischen und wirtschaftlichen Erfolg von KMU zentral sind und die die Unternehmen durch die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter weiterbringen können. Die Fragen dieses Checks orientieren sich entsprechend an folgenden personalpolitischen Zielen:

- Personal effektiv und gleichstellungsorientiert rekrutieren
- attraktive Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten bieten

- Arbeit fair entlohnen
- wertschätzend kommunizieren und zusammenarbeiten

Der KMU-Gleichstellungsscheck beruht auf rechtlichen Grundlagen zur Beseitigung von Ungleichbehandlungen am Arbeitsplatz, berücksichtigt aber auch darüber hinausgehende Aspekte, die die Gleichberechtigung am Arbeitsplatz fördern.

Wer kann den Gleichstellungsscheck nutzen?

Der Gleichstellungsscheck richtet sich an:

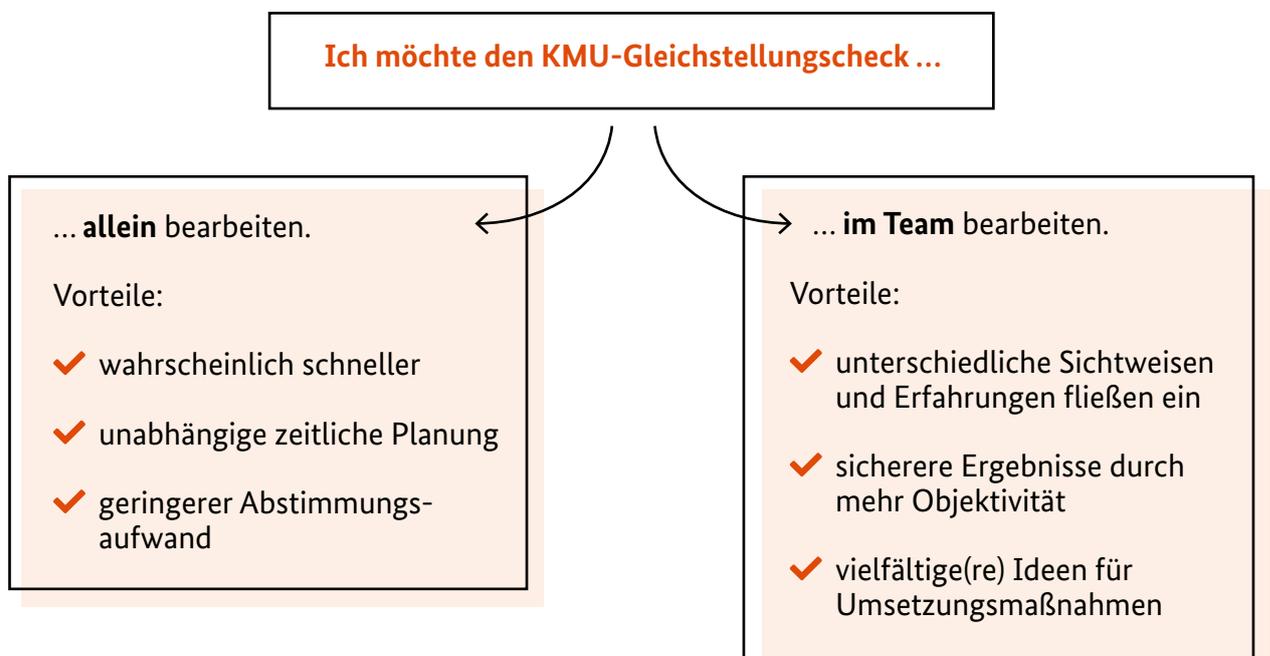
- Inhaberinnen und Inhaber von KMU
- Geschäftsführende
- Personalverantwortliche und Führungskräfte
- Betriebsräte und andere betriebliche Interessenvertretungen.

Selbstverständlich können auch KMU die ausführlichen Instrumentarien zur Prüfung der Gleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben (www.gb-check.de) und zur Prüfung der Entgeltgleichheit der Geschlechter (www.eg-check.de) oder andere Prüfverfahren nutzen. So thematisieren eg-check und gb-check weitere Handlungsfelder der Personal- und Entgeltpolitik und ermöglichen zusätzlich statistische Analysen sowie Paarvergleiche für die Prüfung der Gleichbehandlung im Einzelfall.

Hinweise zur Handhabung des Checks

Der KMU-Gleichstellungsscheck ist ein „Selbstcheck“. Es geht nicht um eine „Fremdprüfung“ durch externe Personen. Selbstverständlich können Sie

sachkundige Personen hinzuziehen, die Sie bei der Prüfung und Maßnahmenplanung unterstützen. Klären Sie daher zuerst Folgendes:



Es ist zu empfehlen, den Betriebsrat und engagierte Führungskräfte und Beschäftigte bereits in den Test einzubeziehen und darauf aufbauend Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln.

Dann beginnen Sie mit dem Selbsttest. Gehen Sie am besten in folgenden Schritten vor:



Noch ein Hinweis, bevor Sie loslegen:

Es geht nicht darum, ein möglichst positives Ergebnis für die Außendarstellung zu erreichen. Die Ergebnisse bleiben im Unternehmen. Notwendig ist daher eine möglichst selbstkritische und offene Beantwortung der Fragen. Nur dann führt der KMU-Gleichstellungsscheck zu einer zutreffenden Einschätzung der Ist-Situation. Nur so können Sie etwaige Benachteiligungen bzw. Ungleichbehandlungen in der Belegschaft erkennen, die bisher nicht sichtbar waren.

Seien Sie deshalb bei der Beantwortung der Fragen möglichst kritisch mit Ihrem eigenen Unternehmen – dann ist der Nutzen, den Sie aus dem KMU-Gleichstellungsscheck ziehen, am größten. Und wenn Sie den KMU-Gleichstellungsscheck im Team bearbeiten: Sorgen Sie dafür, dass möglichst viele und auch kritische betriebliche Sichtweisen vertreten sind, und schaffen Sie ein konstruktives Klima im Team, in dem Schwächen und Stärken frei diskutiert und Anregungen für Veränderungen offen ausgetauscht werden.

Viel Erfolg beim Selbsttest!

Bestandsaufnahme zur Struktur der Belegschaft

Bevor Sie die Fragen auf den Seiten 13 bis 20 beantworten, verschaffen Sie sich einen kurzen Überblick über die Struktur der Belegschaft Ihres Unternehmens hinsichtlich etwaiger geschlechtsbezogener Unterschiede. Diese Daten sind hilfreich für die Einschätzung des Handlungsbedarfs und für die Ausarbeitung ggf. erforderlicher weiterer Maßnahmen.

1. Füllen Sie bitte zunächst die folgende Tabelle aus. Sie gibt einen Überblick über die Anteile von Frauen und Männern an den Beschäftigten und Führungskräften sowie die Verteilung von Frauen und Männern auf Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung.

	Gesamt	Männer	Frauen	Männer- anteil in %	Frauen- anteil in %	Anteil Divers* in %
Beschäftigte						
Davon in Vollzeit						
Davon in Teilzeit						
Davon Führungskräfte						
Davon in Teilzeit						

* Divers: intergeschlechtlich, Personen mit Varianten der Geschlechtsentwicklung

2. Listen Sie außerdem die Bereiche des Unternehmens auf, in denen überwiegend Frauen bzw. überwiegend Männer arbeiten, und zwar zu mehr als 70 Prozent.

Bereiche oder Tätigkeiten, in denen überwiegend Männer arbeiten	Anzahl Männer	Anzahl Frauen

Bereiche oder Tätigkeiten, in denen überwiegend Frauen arbeiten	Anzahl Männer	Anzahl Frauen



Denkanstoß

Sind Frauen und Männer ausgewogen verteilt? Wo nicht? Welche Gründe gibt es dafür? Arbeiten Führungskräfte ausschließlich in Vollzeit?



Denkanstoß

Welche Gründe gibt es für diese Aufteilung? Welche Vorteile hätte eine ausgewogenere Verteilung?

3. Stellen Sie bitte zusammen, was im Unternehmen bereits zur Gleichstellung der Geschlechter unternommen wurde und wer hierfür die zuständige Ansprechperson ist bzw. war. Erwähnen Sie auch kleine Schritte oder spontane Entscheidungen, die nicht von vornherein als Maßnahme geplant waren. Ein Gesamtbild ergibt sich auch aus kleinen Mosaiksteinen!



Denkanstoß

Welche Themen wurden hauptsächlich behandelt?
Welche fehlen noch?

Jahr	Maßnahme	Wirkung/Erfolg	Ansprechperson
------	----------	----------------	----------------

.....

.....

.....

4. An wen können sich Beschäftigte in Ihrem Unternehmen mit Beschwerden über eine fehlende Gleichstellung von Frauen und Männern wenden?

Name	Abteilung	Telefon	E-Mail
------	-----------	---------	--------

.....

.....



Denkanstoß

Nach § 13 AGG haben Beschäftigte das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs oder Unternehmens zu beschweren, wenn sie sich wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes, also z. B. wegen des Geschlechts, benachteiligt fühlen. Dies gilt auch für KMU. Deshalb ist es notwendig, festzulegen, wer als zuständige Stelle angesprochen werden kann. Die für die Beschwerdestelle zuständigen Personen müssen entsprechend geschult und Beschwerdewege müssen festgelegt werden.

5. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen offiziellen Beschluss der Geschäftsführung oder ein Leitbild zum Thema Gleichstellung der Geschlechter?

Name des Geschäftsführungsbeschlusses oder des Leitbildes	Inhalt
---	--------

.....

.....



Denkanstoß

Sind Beschlüsse der Geschäftsführung oder Leitbilder automatisch betriebliche Realität? Leider nicht. Doch sie zeigen Beschäftigten, dass Gleichstellung als wichtiges Thema angesehen wird, dass Vorschläge dazu erwünscht sind und dass die Inanspruchnahme von Rechten als selbstverständlich angesehen und Verletzungen des Gleichstellungsgebots nicht akzeptiert werden.

1

Fragebogen zum Handlungsbereich Personalrekrutierung

Personal effektiv und gleichstellungsorientiert rekrutieren

1.1 Werden in Ihrem Unternehmen Anreize geboten, um Beschäftigte mit Familienpflichten zu gewinnen und zu halten? Dies könnten bspw. familienfreundliche Arbeitszeiten oder großzügige Freistellungsregelungen bei Krankheit von Kindern oder Pflege von Angehörigen sein.

Anreize für
Beschäftigte

- Ja, es werden Anreize geboten, um Beschäftigte mit Familienpflichten zu gewinnen und zu halten.
- Manchmal, d. h. in Einzelfällen, werden Anreize geboten, um Beschäftigte mit Familienpflichten zu gewinnen und zu halten.
- Nein, es werden bisher keine Anreize geboten, um Beschäftigte mit Familienpflichten zu gewinnen und zu halten.

1.2 Spielt bei der Auswahlentscheidung eine Rolle, inwieweit die Bewerbenden zeitlich flexibel sind? Gemeint ist hier die Bereitschaft, bei Krankheit von Kolleginnen oder Kollegen kurzfristig einzuspringen, bei Bedarf länger zu bleiben oder auch an anderen als den vertraglich vereinbarten Wochentagen oder an Wochenenden zu arbeiten.

Flexibilität als
Auswahlkriterium

- Ja, der Aspekt der zeitlichen Flexibilität der Bewerbenden spielt bei der Auswahlentscheidung eine Rolle.
- Teilweise – zeitliche Flexibilität ist nur in begrenztem Umfang wichtig.
- Nein, zeitliche Flexibilität spielt bei der Auswahlentscheidung keine Rolle.

1 Fragebogen zum Handlungsbereich Personalrekrutierung

Erwerbskontinuität als Auswahl- kriterium

- 1.3** Manche Bewerberinnen oder Bewerber haben ihre Stelle häufig gewechselt oder ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen, z. B. aus familiären Gründen. Spielen diese Aspekte bei der Auswahl der Bewerbenden eine Rolle?
- Ja, Unterbrechungszeiten oder häufig wechselnde Tätigkeiten verringern in der Regel die Chancen bei der Bewerbung.
 - Teilweise – es kommt auf die Stelle an oder hängt von der Dauer der Unterbrechungszeiten und der Häufigkeit der Wechsel ab.
 - Nein, Unterbrechungszeiten und Stellenwechsel haben generell keinen negativen Einfluss auf die Auswahlentscheidung.

Ausgewogene Stellenbesetzung

- 1.4** Hat sich in den letzten Jahren im Hinblick auf die Geschlechter etwas an der Zusammensetzung der Belegschaft geändert?
- Ja, es wurden verstärkt Frauen auf Stellen beschäftigt, die bislang mit Männern besetzt waren, und umgekehrt: Männer wurden auf Stellen beschäftigt, die bisher weiblich besetzt waren.
 - Teilweise – bei einigen Fach- oder Führungspositionen hat sich das Verhältnis der Geschlechter verändert.
 - Nein, meist folgte auf einer Stelle, die bislang mit einem Mann besetzt war, weiterhin ein Mann und auf einer zuvor weiblich besetzten Stelle eine Frau.

Fragen im Vor- stellungsgespräch

- 1.5** Wird in Vorstellungsgesprächen danach gefragt, wie Bewerbende berufliche und familiäre Pflichten miteinander vereinbaren oder wie sie ihre Zukunft im Hinblick auf Beruf und Familie sehen?
- Ja, über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder familiäre Perspektiven wird mit Bewerbenden gesprochen, denn das Unternehmen ist daran interessiert, Ausfall- oder Fluktuationskosten gering zu halten bzw. zu vermeiden.
 - Bedingt – darüber wird in der Regel nur mit Bewerberinnen gesprochen, da sich die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Regel häufiger für Frauen stellt als für Männer.
 - Nein. Es wird nur über berufliche, nicht über familiäre Aspekte gesprochen.

2

Fragebogen zum Handlungsbereich Arbeitsbedingungen

Attraktive Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten bieten

2.1 Kann im Unternehmen den individuellen Arbeitszeitbedürfnissen der Beschäftigten entsprochen werden? Dies betrifft die Dauer und die zeitliche Lage der Arbeitszeit sowie die Flexibilität.

Gestaltung
der Arbeitszeit

- Ja, wir finden meistens eine individuelle Lösung.
- Nicht immer, weil dem mitunter betriebliche Belange entgegenstehen oder weil sich die Bedürfnisse verschiedener Beschäftigter nicht miteinander vereinbaren lassen (oder aus anderen Gründen).
- Nein, es gibt hier nur sehr enge betriebliche Spielräume.

2.2 Können Beschäftigte auch außerhalb des Unternehmens arbeiten, also mobil, wenn ihre Tätigkeiten es erlauben (z. B. im Homeoffice)?

Mobiles Arbeiten

- Ja, wenn die Tätigkeiten es erlauben und die Beschäftigten es wünschen, können sie einen Teil ihrer Aufgaben mobil/von zu Hause aus erledigen.
- Teilweise wird es gestattet, dass Beschäftigte mobil/von zu Hause aus arbeiten.
- Nein, alle Beschäftigten erledigen ihre Arbeit ausschließlich im Unternehmen – von Kundenterminen, Dienstreisen oder Ähnlichem abgesehen.

Führen in Teilzeit

2.3 Arbeiten Führungskräfte ausschließlich in Vollzeit?

- Ja, Führungskräfte arbeiten ausschließlich in Vollzeit.
- Teilweise – das kommt darauf an, auf welcher Führungsebene oder in welcher Abteilung sie arbeiten.
- Nein, Führungskräfte aller Ebenen und Abteilungen können auch mit reduzierter Arbeitszeit arbeiten, wenn sie dies wünschen.

Beschäftigte in Elternzeit

2.4 Ist es in Ihrem Unternehmen akzeptiert, dass weibliche wie männliche Beschäftigte Elternzeit nehmen?

- Ja, es ist selbstverständlich, dass Frauen wie Männer Elternzeit nehmen.
- Teilweise – das hängt von dem Bereich ab, in dem sie arbeiten, aber auch vom Geschlecht (bei Müttern wird Elternzeit eher akzeptiert als bei Vätern).
- Nein, es gibt Vorbehalte gegenüber Elternzeit, denn sie verursacht Schwierigkeiten im Unternehmen. Darauf weisen wir die Beschäftigten auch hin.

Berufliche Weiterbildung

2.5 Bietet das Unternehmen weiblichen wie männlichen Beschäftigten Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung während der Arbeitszeit an?

- Ja, das Unternehmen bietet weiblichen wie männlichen Beschäftigten Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung während der Arbeitszeit an.
- Teilweise – Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung werden nur für bestimmte Tätigkeitsbereiche oder Fachthemen angeboten bzw. es wird erwartet, dass die Beschäftigten Freizeitanteile für die Weiterbildung aufbringen.
- Nein, es werden keine Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung angeboten. Die Beschäftigten sollten sich auf eigene Initiative weiterbilden.

3

Fragebogen zum Handlungsbereich Arbeitsentgelt

Arbeit fair entlohnen

3.1 Werden die Einstiegsentgelte und spätere Erhöhungen frei verhandelt?

- Ja, die Einstiegsentgelte und spätere Erhöhungen werden frei verhandelt.
- Teilweise – dies beschränkt sich auf einzelne Beschäftigte oder bestimmte Berufsgruppen, in denen Mitarbeitende z. B. schwer zu gewinnen und zu halten sind.
- Nein, die Höhe des Entgelts steht grundsätzlich vorab fest. Es gelten betriebliche Richtlinien, Betriebsvereinbarungen oder ein Tarifvertrag.

Freie Verhandlung
von Einstiegs-
entgelten und
Erhöhungen

3.2 Werden weitere Entgeltbestandteile, z. B. leistungsabhängige Zulagen oder Prämien, Sonderzahlungen oder übertarifliche Zulagen, frei festgesetzt?

- Ja, auch die weiteren Entgeltbestandteile werden frei festgesetzt.
- Teilweise – bestimmte Entgeltbestandteile sind betrieblich bzw. tariflich geregelt, andere werden frei festgesetzt.
- Nein, für alle Entgeltbestandteile gelten betriebliche oder tarifliche Regelungen.

Freie Festsetzung
weiterer Entgelt-
bestandteile

Anforderungs-
bezogenes
Grundentgelt

- 3.3** Richtet sich die Höhe des Entgelts nach den aktuellen Anforderungen der auszuübenden Tätigkeit, z. B. Anforderungen an Wissen und Können, an soziale Kompetenzen oder Verantwortung?
- Ja, das Grundentgelt richtet sich ausschließlich nach den Anforderungen der Tätigkeit.
 - Teilweise – d. h., neben den Anforderungen der Tätigkeit bestimmen auch andere Faktoren die Höhe des Grundentgelts, z. B. die Vergütung beim vorigen Arbeitgeber.
 - Nein, das Grundentgelt wird ohne Rückgriff auf Anforderungskriterien festgesetzt oder orientiert sich ausschließlich an der Marktsituation.

Entgelt differen-
zierung nach
Bereichen

- 3.4** Werden Beschäftigte in der Produktion oder in handwerklich-technischen Bereichen von vornherein besser bezahlt als Beschäftigte in der Verwaltung oder im Verkauf, ohne dass geprüft wird, ob die Tätigkeiten ggf. gleichwertig sind?
- Ja, Beschäftigte in der Produktion oder in handwerklich-technischen Bereichen werden grundsätzlich besser bezahlt, weil ihre Tätigkeiten für das Unternehmen wichtiger sind.
 - Teilweise – nur bestimmte Tätigkeiten in der Produktion oder in handwerklich-technischen Bereichen werden grundsätzlich besser bezahlt.
 - Nein, gleichwertige Tätigkeiten werden gleich bezahlt, unabhängig vom Berufsbereich und von der Art der Tätigkeit.

Offene Kommuni-
kation über
Arbeitsentgelte

- 3.5** Wird in der Belegschaft offen über die Arbeitsentgelte gesprochen?
- Ja, es wird offen über die Arbeitsentgelte gesprochen.
 - Es kann sein, dass im Kreis der Kolleginnen und Kollegen über die Arbeitsentgelte gesprochen wird.
 - Nein, weil Gespräche darüber eher nicht erwünscht sind oder ein Stillschweigen arbeitsvertraglich vereinbart wurde.

4

Fragebogen zum Handlungsbereich Kommunikation/Zusammenarbeit

Wertschätzend kommunizieren und zusammenarbeiten

4.1 Sorgen die Vorgesetzten dafür, dass Frauen und Männer in Besprechungen und Diskussionen gleiche Chancen haben, sich an den Gesprächen zu beteiligen, und dass die Beiträge aller unvoreingenommen diskutiert werden?

Wertschätzende
Gesprächskultur

- Ja, die Vorgesetzten sorgen für eine ausgewogene und faire Kommunikation.
- Nicht immer, das müssen wir noch stärker fördern.
- Nein, hierauf wird zurzeit nicht bewusst geachtet.

4.2 Wird jedweder Form von sexueller Belästigung – sei es durch anzügliche Bemerkungen, Witze, Bilder oder sexuelle Handlungen – aktiv vorgebeugt und entgegengewirkt?

Umgang
mit sexueller
Belästigung

- Ja, zum Umgang mit sexueller Belästigung haben wir klare Regeln, die wir auch konsequent anwenden.
- Bedingt – wir sind zwar sensibel in Bezug auf das Thema, müssen aber noch systematischer und konsequenter vorgehen.
- Nein, wir sind in dieser Frage noch nicht aktiv geworden.

Einbindung von
Teilzeitkräften

- 4.3 Sind Teilzeitbeschäftigte – gemeint sind auch geringfügig Beschäftigte – gleichermaßen in die Kommunikation und Zusammenarbeit eingebunden wie Vollzeitbeschäftigte? Dies betrifft z. B. die Teilnahme an Besprechungen und kollegialen Gesprächen, aber auch die Weitergabe von Informationen und die Zuteilung interessanter Aufgaben und Projekte.
- Ja, Teilzeitkräfte sind in gleicher Weise eingebunden wie Vollzeitkräfte.
 - Teilweise – nicht immer gelingt es uns, Teilzeitkräfte vollständig einzubinden.
 - Nein, Teilzeitkräfte sind weniger präsent und deshalb nicht genauso eingebunden wie Vollzeitkräfte.

Geschlechter-
sensible Sprache

- 4.4 Wird in der betrieblichen Kommunikation eine geschlechtersensible Sprache verwendet, d. h., werden entweder geschlechtsneutrale Begriffe genutzt oder alle Geschlechter auf andere Art in gleicher Weise angesprochen? Die Frage betrifft sowohl die schriftliche als auch die mündliche Kommunikation, z. B. Schriftverkehr, Informationsmaterial, Vorträge und Besprechungen.
- Ja, es werden alle Geschlechter in gleicher Weise angesprochen, bspw. durch die Verwendung geschlechtsneutraler Begriffe.
 - Teilweise – eine geschlechtsneutrale Formulierung wird nicht durchgängig verwendet.
 - Nein, wir verwenden ausschließlich die männliche Form. Frauen sind dabei selbstverständlich immer mitgemeint.

Gespräche mit
Mitarbeitenden

- 4.5 Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Mitarbeitendengespräche geführt, z. B. über fachliche Fragen, die Zusammenarbeit im Team oder Anregungen und Wünsche?
- Ja, solche Gespräche werden regelmäßig geführt, und zwar mit allen – weiblichen wie männlichen – Beschäftigten.
 - Teilweise werden solche Gespräche geführt. Es ist aber nicht gewährleistet, dass alle Beschäftigten diese Möglichkeit haben.
 - Nein, solche Gespräche werden bei uns nicht geführt – aus zeitlichen oder aus anderen Gründen.

Der Auswertungsbogen

Bitte tragen Sie hier Ihre Antworten zu den einzelnen Fragen ein.

Frage	Thema/Handlungsfeld	Ihre Antwort	Infoblatt auf Seite
Personal effektiv und gleichstellungsorientiert rekrutieren			
1.1	Anreize für Beschäftigte	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Manchmal <input type="radio"/> Nein	23
1.2	Flexibilität als Auswahlkriterium	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	26
1.3	Erwerbskontinuität als Auswahlkriterium	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	27
1.4	Ausgewogene Stellenbesetzung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	29
1.5	Fragen im Vorstellungsgespräch	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Nein	31
Attraktive Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten bieten			
2.1	Gestaltung der Arbeitszeit	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nicht immer <input type="radio"/> Nein	33
2.2	Mobiles Arbeiten	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	36
2.3	Führen in Teilzeit	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	38
2.4	Beschäftigte in Elternzeit	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	40
2.5	Berufliche Weiterbildung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	42

Handlungsbereich 1

Handlungsbereich 2

Frage	Thema/Handlungsfeld	Ihre Antwort	Infoblatt auf Seite
Handlungsbereich 3 Arbeit fair entlohnen			
3.1	Freie Verhandlung von Einstiegsentgelten und Erhöhungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	44
3.2	Freie Festsetzung weiterer Entgeltbestandteile	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	46
3.3	Anforderungsbezogenes Grundentgelt	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	48
3.4	Entgeltdifferenzierung nach Bereichen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	50
3.5	Offene Kommunikation über Arbeitsentgelte	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Es kann sein <input type="radio"/> Nein	51
Handlungsbereich 4 Wertschätzend kommunizieren und zusammenarbeiten			
4.1	Wertschätzende Gesprächskultur	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nicht immer <input type="radio"/> Nein	53
4.2	Umgang mit sexueller Belästigung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Nein	55
4.3	Einbindung von Teilzeitkräften	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	57
4.4	Geschlechtersensible Sprache	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	59
4.5	Gespräche mit Mitarbeitenden	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Teilweise <input type="radio"/> Nein	61

Erläuterung der Farben

-  **Rot:** Achtung! Hier gibt es offensichtlich Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen! Bitte lesen Sie das Infoblatt zu dieser Frage durch. Vielleicht finden Sie unter den Vorschlägen auch geeignete Maßnahmen, um in Ihrem Unternehmen in dem Bereich Veränderungen anzustoßen.
-  **Gelb:** Gut, in diesem Bereich ist in Ihrem Unternehmen bereits vieles positiv geregelt, aber es könnte noch besser sein. Bitte lesen Sie das Infoblatt zu dieser Frage durch und entscheiden Sie über geeignete Maßnahmen für Ihr Unternehmen zu diesem Handlungsfeld.
-  **Grün:** Prima! In diesem Bereich sieht es in Ihrem Unternehmen gut aus! Es könnte dennoch interessant für Sie sein, das Infoblatt zu diesem Handlungsfeld durchzulesen – es gibt ja nichts, was nicht noch verbessert werden könnte.



Infoblätter zum Handlungsbereich Personalrekrutierung

Infoblatt zu Frage 1.1 – Anreize für Beschäftigte

1.1

Werden in Ihrem Unternehmen Anreize geboten, um Beschäftigte mit Familienpflichten zu gewinnen und zu halten? Dies könnten bspw. familienfreundliche Arbeitszeiten oder großzügige Freistellungsregelungen bei Krankheit von Kindern oder Pflege von Angehörigen sein

Worum geht's?

Viele Beschäftigte mit Kindern achten bei einer Bewerbung nicht nur auf das Entgelt, sondern auch auf attraktive Arbeitsbedingungen. So könnten z. B. familiengerechte Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten/ Homeoffice oder eine Notfallkinderbetreuung dazu beitragen, Beruf und Familie besser „unter einen Hut“ zu bringen. Auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind auch Beschäftigte angewiesen, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

Zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen haben erkannt, dass eine familienbewusste Personalpolitik heute ein Wettbewerbsvorteil ist: Sie verbessert die Chancen, Hilfs-, Fach- oder Führungskräfte zu gewinnen und zu halten. Weitere positive Effekte sind weniger Fehlzeiten, eine geringere Fluktuation und eine kürzere Elternzeit. Und wenn dann auch ein familien- und gleichstellungsfreundliches Betriebsklima herrscht, steigen Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität.

Es gibt in Deutschland bereits gesetzliche Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unternehmen können jedoch günstigere Regelungen anbieten, um ihre Wettbewerbsposition bei der Gewinnung und Bindung von Personal zu verbessern.

Wie ist die Rechtslage?

- **Elterngeld/Elternzeit:** Elterngeld wird für beide Eltern zusammen für die Dauer von 14 Monaten gezahlt, wenn sich beide an der Betreuung beteiligen und den Eltern dadurch Einkommen entgeht. Ein Elternteil kann dabei mindestens zwei und höchstens zwölf Monate für sich in Anspruch nehmen. Jeder Elternteil kann bis zu drei Jahre Elternzeit in Anspruch nehmen. Während der Elternzeit ruht das Arbeitsverhältnis. Es besteht ein Anspruch auf Ausübung einer Teilzeittätigkeit, wenn die Arbeitszeit für mindestens zwei Monate auf einen Korridor von 15 bis 30 Wochenstunden reduziert wird (zu den weiteren Voraussetzungen vgl. § 15 Abs. 4–7 BEEG). Der Arbeitgeber darf das Arbeitsverhältnis ab dem Zeitpunkt, an dem Elternzeit verlangt worden ist, grundsätzlich nicht kündigen. Dieser besondere Kündigungsschutz beginnt bereits mit dem form- und fristgerechten Verlangen der Berechtigten nach Elternzeit, frühestens jedoch acht Wochen vor dem Beginn der Elternzeit, und gilt für deren gesamte Dauer.

Der besondere Kündigungsschutz gilt auch dann, wenn während der Elternzeit in Teilzeit gearbeitet wird. Eine Kündigung während der Elternzeit ist nur in besonderen Ausnahmefällen möglich

und bedarf einer Zulässigkeitsklärung der für den Arbeitsschutz zuständigen obersten Landesbehörde. Ohne Vorliegen der Zulässigkeitsklärung ist eine Kündigung unwirksam; die Unwirksamkeit muss in einer Kündigungsschutzklage geltend gemacht werden.

- **Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz:** Nach dem Pflegezeitgesetz besteht in einer akut auftretenden Pflegesituation ein Anspruch darauf, bis zu zehn Arbeitstage der Arbeit fernzubleiben; für diesen Zeitraum kann ein Pflegeunterstützungsgeld in Anspruch genommen werden. Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 15 Beschäftigte, haben diese Anspruch auf (vollständige oder teilweise) Freistellung, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 25 Beschäftigte – Auszubildende nicht mitgezählt –, können diese nach dem Familienpflegezeitgesetz für längstens 24 Monate eine teilweise Freistellung verlangen, wobei die verringerte Arbeitszeit wöchentlich mindestens 15 Stunden betragen muss. Für die Betreuung minderjähriger pflegebedürftiger naher Angehöriger besteht die Möglichkeit dieser Freistellungen auch im Fall der Pflege in außerhäuslicher Umgebung. Darüber hinaus besteht ein Rechtsanspruch auf teilweise oder vollständige Freistellung zur Begleitung einer oder eines nahen Angehörigen in der letzten Lebensphase von bis zu drei Monaten. Die Begleitung kann auch außerhäuslich, also z. B. in einem Hospiz, erfolgen. Pflegebedürftigkeit ist nicht erforderlich. Für die Dauer der Freistellung nach dem Pflegezeitgesetz oder dem Familienpflegezeitgesetz gewährt das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) auf Antrag ein zinsloses Darlehen.

- **Teilzeitarbeit:** Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 15 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung), können diese unter bestimmten Voraussetzungen eine Verringerung ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit verlangen. Und sie haben später einen Anspruch auf bevorzugte Berücksichtigung, wenn der Wunsch besteht, die Arbeitszeit wieder zu verlängern (§§ 8 und 9 TzBfG). Seit dem 01.01.2019 besteht unter bestimmten Voraussetzungen auch ein Anspruch auf eine zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit (§ 9a TzBfG). Der begehrte Zeitraum muss mindestens ein Jahr und darf höchstens fünf Jahre betragen. Diese sog. Brückenteilzeit gilt für Arbeitgeber, die in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen. Zugunsten in Teilzeit beschäftigter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt es ein ausdrückliches Diskriminierungsverbot: Sie dürfen ohne Vorliegen eines Sachgrundes wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte (§ 4 TzBfG).



Was können Sie tun?

- ✓ Sie können in Stellenausschreibungen darauf hinweisen, dass sich das Unternehmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzt oder bereits als familienfreundlich zertifiziert ist. Ein Beispiel: „Wir fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch vielfältige Angebote, u. a. durch flexible Arbeitszeitmodelle.“

- ✓ Für ein Unternehmen besteht die Möglichkeit, arbeitsvertraglich oder über eine betriebliche Regelung Folgendes anzubieten:
 - flexible Arbeitszeit
 - (zeitlich befristete) Teilzeitmodelle für Eltern und Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen
 - Führen in Teilzeit
 - mobiles Arbeiten/Homeoffice-Angebote
 - finanzielle Beteiligung an den Kosten der Kinderbetreuung
 - Notfallkinderbetreuung/Notfallpflege für pflegebedürftige Angehörige
 - Ansprechpersonen im Betrieb, die bei Fragen zur Kinderbetreuung oder zur Pflege weiterhelfen
 - Öffnung der Kantine für Kinder oder andere Angehörige
 - bezahlter Sonderurlaub bei Krankheit eines Kindes
 - bezahlter Sonderurlaub bei der Geburt eines Kindes für den Partner oder die Partnerin der schwangeren Frau, der nicht mit der gesetzlich geregelten Elternzeit verrechnet wird
 - Vereinbarungen über Freistellungen zur Pflege von Angehörigen auch als Kleinbetrieb
- ✓ Sie können eine Internetplattform nutzen, die Stellenausschreibungen von familienfreundlichen Firmen veröffentlicht.
- ✓ Es besteht die Möglichkeit, mit solchen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, die eine Unterstützung organisieren.

Weiterführendes

- Broschüre des BMFSFJ, 2017: Gemeinsam gelingt die NEUE Vereinbarkeit. Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen: www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gemeinsam-gelingt-die-neue-vereinbarkeit/119624
- BMFSFJ (Hg.) (2018): Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/elterngeld--elterngeld-plus-und-elternzeit-/73770>
- Beispielhafte Angebote von familienfreundlichen Unternehmen können einer Broschüre des BMFSFJ entnommen werden: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gestalten-sie-ihre-unternehmenskultur-familienfreundlich-/122508>
- Informationen bietet auch das Familienportal des BMFSFJ: www.familienportal.de/
- Das BMAS informiert in einer Broschüre für Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und Arbeitgeber über rechtliche Rahmenbedingungen bei Teilzeitarbeit: Teilzeit – alles was Recht ist (2019): <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

Infoblatt zu Frage 1.2 – Flexibilität als Auswahlkriterium

1.2

Spielt bei der Auswahlentscheidung eine Rolle, inwieweit die Bewerbenden zeitlich flexibel sind? Gemeint ist hier die Bereitschaft, bei Krankheit von Kolleginnen oder Kollegen kurzfristig einzuspringen, bei Bedarf länger zu bleiben oder auch an anderen als den vertraglich vereinbarten Wochentagen oder an Wochenenden zu arbeiten.

Worum geht's?

Viele Unternehmen müssen bei der Erstellung von Dienstleistungen oder Produkten flexibel agieren. Bei unregelmäßiger Auftragslage, Termindruck oder Ausfall von Technik oder Personal ist es für das Unternehmen vorteilhaft, wenn Beschäftigte in gewissem Umfang zeitlich flexibel sind. Dies entspricht jedoch nur begrenzt den Möglichkeiten und Interessen vieler Beschäftigter. Insbesondere Frauen und Männer mit Familienaufgaben müssen ihre arbeitsfreie Zeit zuverlässig planen, z. B. um Kinder von der Kita abholen oder Familienangehörige versorgen zu können. Wäre eine hohe zeitliche und vor allem kurzfristige Flexibilität Voraussetzung für die Einstellung, wären zumeist Frauen und Alleinerziehende benachteiligt, da sie – auch heute noch – die Hauptverantwortung für Erziehung, Haushalt und die Pflege von Angehörigen tragen.

Zugleich gilt es, bei Bewerbenden mit Familienaufgaben nicht unterhinterfragt davon auszugehen, sie seien zeitlich nicht flexibel. Dies muss im Einzelfall nicht zutreffen. Es ist vielmehr ein Stereotyp, das zu einer ungerechtfertigten Benachteiligung und zum vorschnellen Ausschluss geeigneter qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber führen kann.

Wie ist die Rechtslage?

Das Fehlen zeitlicher Flexibilität – sei es nur unterstellt oder tatsächlich geäußert – darf kein Auswahlkriterium sein. Denn zeitliche Flexibilität ist ein Kriterium, das sich überwiegend auf Bewerberinnen nachteilig auswirken kann. Männern fällt es aufgrund der tradierten gesellschaftlichen Rollen in der Regel wesentlich leichter, ihre Arbeitszeit kurzfristig zu ändern. Wenn Frauen wegen geringerer zeitlicher oder örtlicher Flexibilität bei der Auswahlentscheidung nicht berücksichtigt werden, wäre dies ein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot. Daraus können Ansprüche auf Schadensersatz oder Entschädigung erwachsen (z. B. aus § 15 AGG). Etwas anderes kann nur gelten, wenn zeitliche Flexibilität für die auszuführende spezifische Tätigkeit erforderlich ist (z. B. Rufbereitschaft).



Was können Sie tun?

Es sollte zunächst geklärt werden, welches Maß an zeitlicher Flexibilität für die Ausübung der Tätigkeit zwingend erforderlich ist und welches Maß an Flexibilität von den Bewerbenden erwünscht ist.

Um Benachteiligungen zu vermeiden, kann im ersten Durchgang des Auswahlprozesses geprüft werden, welche Bewerberinnen und Bewerber die notwendigen qualifikatorischen Voraussetzungen erfüllen. Hierzu gehören insbesondere die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten, ggf. bereits erworbene Berufserfahrung sowie psychosoziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit. Weitere Anforderungen können aus einem Stellenprofil abgeleitet werden. Im zweiten Durchgang kann vergleichend betrachtet werden, welche der verbleibenden Bewerberinnen und Bewerber zusätzlich weitere, nicht zwingend erforderliche, jedoch erwünschte Fähigkeiten haben. Bei der Auswahlentscheidung ist sicherzustellen, dass die Gründe für die Ablehnung nicht diskriminierend sind. Diskriminierend wäre, man eine Frau, die ebenso gut qualifiziert ist wie ein männlicher Bewerber, allein deshalb nicht einstellen würde, weil

man vermutet, sie sei hinsichtlich der Arbeitszeit aufgrund von Familienpflichten weniger flexibel als der Mitbewerber; solche Verpflichtungen könnten darin bestehen, Kinder von ihrer Betreuungsstätte abzuholen oder kranke Angehörige zu pflegen.

Weiterführendes

- Zum Thema familienfreundliche Arbeitszeiten bietet das BMFSFJ einen Leitfaden mit Beispielen aus der Praxis an: www.bmfsfj.de/blob/jump/93754/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf
- Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben: „Nur das Ergebnis zählt“: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/nur-das-ergebnis-zaehlt-/112024>

Infoblatt zu Frage 1.3 – Erwerbskontinuität als Auswahlkriterium

1.3

Manche Bewerberinnen oder Bewerber haben ihre Stelle häufig gewechselt oder ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen, z. B. aus familiären Gründen. Spielen diese Aspekte bei der Auswahl der Bewerbenden eine Rolle?

Worum geht's?

Lebensläufe geben oft nicht nur Auskunft über Erwerbsjahre und Berufserfahrungen der Bewerbenden, sondern unter Umständen auch über ihre persönliche Lebensgestaltung und familiäre Situation, z. B. darüber, wie viele Kinder sie haben. Diese Angabe kann gerade für Frauen immer noch von Nachteil sein. Denn nach wie vor unterbrechen mehr Frauen ihre Berufstätigkeit oder nehmen eine weniger anspruchsvolle Teilzeitbeschäftigung an, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Sie überneh-

men damit wichtige, gesellschaftlich notwendige Familienaufgaben wie Kindererziehung, Haushalt oder Pflege von Angehörigen.

Längere Unterbrechungszeiten und wechselnde Beschäftigungen lassen jedoch nicht darauf schließen, dass die Bewerbenden weniger qualifiziert und motiviert sind als Bewerbende mit einer kontinuierlichen Berufsbiografie. Oftmals haben sie sich sogar während der familienbedingten Auszeiten Kompetenzen angeeignet, die auch im Arbeitsleben wichtig sind.

Wie ist die Rechtslage?

- Wenn eine möglichst ununterbrochene Erwerbstätigkeit ein Auswahlkriterium sein sollte, ist zu beachten, dass sich dies überwiegend für Frauen nachteilig auswirken kann. Denn sie sind es nach wie vor, die auch außerhalb der Elternzeit für ihre Kinder sorgen und ihre Erwerbstätigkeit dem Erfordernis der Kinderbetreuung oder der Pflege naher Angehöriger anpassen. Von Männern wird in der Regel nicht erwartet, ihre Erwerbstätigkeit wegen Familienaufgaben zu unterbrechen. Das Kriterium „ununterbrochene Erwerbstätigkeit“ ist daher ein Indiz für eine mittelbare Benachteiligung von Frauen. Eine solche mittelbare Benachteiligung begründet Ansprüche einer Bewerberin auf Schadensersatz bzw. Entschädigung (§ 15 AGG).
- Zulässig wäre es, bei der Auswahl auf die Berufserfahrung abzustellen – natürlich nur in den Fällen, in denen Berufserfahrung tatsächlich für die Tätigkeit erforderlich ist.



Was können Sie tun?

Personalauswahlentscheidungen müssen sich auf die zur Ausübung der Tätigkeit erforderlichen fachlichen Qualifikationen, sozialen Kompetenzen und einschlägigen Berufserfahrungen konzentrieren. Insbesondere gilt es zu entscheiden, inwieweit eine einschlägige Berufserfahrung für den Antritt der Stelle zwingend erforderlich ist, um die Tätigkeit in normaler Güte ausüben zu können. Im Falle vorheriger Inanspruchnahme von Elternzeit sollten auch Qualifikationen berücksichtigt werden, die während dieser Phase erhalten oder neu erworben wurden.

Manche Unternehmen verwenden anonymisierte Bewerbungen, um Diskriminierungen zu vermeiden. Das heißt: Verzicht auf ein Bewerbungsfoto sowie Unkenntlichmachung des Namens, des Geburtsdatums, des Familienstands und der Herkunft. Auswahlkriterium ist ausschließlich die Qualifikation der Bewerbenden. Es hat sich gezeigt, dass bei diesem Verfahren Frauen, Ältere und sowie Migrantinnen und Migranten bessere Chancen haben, zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.

Weiterführendes

- Über Zusammenhänge von Arbeitsbedingungen und der Dauer von Erwerbsunterbrechungen informiert das BMFSFJ in einer Broschüre, die die Ergebnisse einer Studie des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung Berlin in Kurzfassung wiedergibt. Hiernach haben z. B. die spezifischen Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten oder Arbeitsverträge Einfluss auf die Dauer der Unterbrechung. BMFSFJ (2006): Der Beruf und die Dauer von Erwerbsunterbrechungen. Kurzfassung der Ergebnisse einer Studie: <https://www.bmfsfj.de/blob/81790/caa3bbf81c29b8c67f7a1d50712e9d76/studie-beruf-dauer-erwerbsunterbrechung-data.pdf>
- IAB-Kurzbericht 18/2018: „Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Mütter kehren schneller zu familienfreundlichen Arbeitgebern zurück“: <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k180712302>
- Über anonymisierte Bewerbungen informiert die ADS: www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Projekte/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html

Infoblatt zu Frage 1.4 – Ausgewogene Stellenbesetzung

1.4

Hat sich in den letzten Jahren im Hinblick auf die Geschlechter etwas an der Zusammensetzung der Belegschaft geändert?

Worum geht's?

In zahlreichen Unternehmen hat bereits ein Umdenken eingesetzt: Vermehrt arbeiten heute Frauen in bisher typischen Männerberufen und auch immer mehr Männer in „Frauendomänen“. Die Vorteile einer gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Belegschaft werden bereits vielerorts erkannt. Solche Belegschaften sind im Vergleich zur Konkurrenz oft erfolgreicher. Dennoch halten sich geschlechterbezogene Vorurteile hinsichtlich der besseren Eignung von Frauen und Männern in manchen Unternehmen hartnäckig, sowohl bei der Kundschaft als auch innerhalb der Belegschaft. Da heißt es: „Autokäufer möchten lieber von einem Mann beraten werden“, „In eine männliche Wachmannschaft passt keine Frau.“ oder: „Männer sind als Erzieher weniger geeignet.“ Doch solche Aussagen benachteiligen nicht nur die ausgeschlossenen Personen, sondern sie sind bei näherer Betrachtung auch häufig nicht haltbar. Denn Kundschaft und Belegschaft sind oft unvoreingenommener als vermutet. Und noch aus anderen Gründen ist eine solche Personalpolitik ein „Auslaufmodell“: So hat sich die Bewerberinnen- und Bewerberlage in vielen Bereichen verändert. Immer mehr Frauen erlernen Berufe oder studieren Fächer, die früher als typisch männlich galten. Und häufig haben sie sogar bessere Noten als Männer. Daher sollte eine Personalauswahlentscheidung vorurteilsfrei und unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit der Bewerbenden getroffen werden. Dies erweitert den Kreis an möglichen zukünftigen Beschäftigten und erleichtert es, offene Stellen zu besetzen.

Wie ist die Rechtslage?

Eine Benachteiligung von Bewerberinnen und Bewerbern beim Zugang zu beruflichen Positionen und Tätigkeitsfeldern aufgrund des Geschlechts ist nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verboten. Dies gilt auch in Bezug auf die Auswahlkriterien, die Einstellungsbedingungen und den beruflichen Aufstieg (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG).

Vorsicht geboten ist daher bei vermeintlichen Kundenwünschen, die diskriminierenden Charakter haben. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz gestattet nur in sehr engen Grenzen, das Geschlecht zum Auswahlkriterium zu machen und Frauen nur deshalb nicht einzustellen, weil sie Frauen sind (§ 8 Abs. 1 AGG). Dafür muss das Geschlecht selbst eine „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ darstellen. Das ist z. B. der Fall, wenn für die Präsentation von Männerbademode ein Mann eingestellt werden soll.

Wenn Frauen bisher in bestimmten Positionen unterrepräsentiert sind, darf ein Arbeitgeber auf der anderen Seite bei gleicher Qualifikation eines Bewerbers und einer Bewerberin bevorzugt die Frau einstellen. Er darf auf das Ziel, den Anteil der Frauen in der Belegschaft zu erhöhen, in der Stellenausschreibung auch hinweisen, etwa mit dem Satz: „Frauen werden ausdrücklich ermutigt, sich zu bewerben. Sie werden bei gleicher Qualifikation und Eignung bevorzugt eingestellt.“ Solche „positiven Maßnahmen“ sind nach § 5 AGG zulässig, um die Unterrepräsentanz von Frauen auszugleichen oder präventiv zu verhindern.



Was können Sie tun?

- ✓ Ziel sollte eine vorurteilsfreie Auswahlentscheidung sein. Vorrang hat die Frage, inwieweit die Bewerbenden das Anforderungsprofil der Stelle erfüllen. Für eine Stellenausschreibung oder eine Stellenausschreibung ist es ohnehin erforderlich, sich über die Anforderungen der zu besetzenden Stelle Gedanken zu machen. Idealerweise liegt bereits eine aktuelle Arbeits- oder Stellenbeschreibung vor, die Auskunft über die auszuübenden Aufgaben und Anforderungen gibt.
- ✓ Eine Möglichkeit, gegen die bewusste oder unbewusste Benachteiligung von Frauen und anderen Personengruppen vorzugehen, sind anonymisierte Bewerbungsverfahren. Dabei wird zunächst auf ein Foto der sich bewerbenden Person, ihren Namen, die Adresse, das Geburtsdatum sowie Angaben zu Alter, Familienstand oder Herkunft verzichtet. Die Daten können in den Bewerbungsunterlagen unkenntlich gemacht werden oder es werden von vornherein anonymisierte (Online-)Bewerbungsformulare verwendet, die passgenau die Kompetenzen, Qualifikationen und Motivationen erfassen, die für das Unternehmen wichtig sind.
- ✓ Hilfreich kann es sein, wenn Leserinnen und Leser der Stellenausschreibungen des Unternehmens erfahren, dass der Anteil von Frauen und Männern in der Belegschaft ausgewogen sein soll. Ein entsprechender Hinweis in der Stellenausschreibung kann für zusätzliche Bewerbungen sorgen. Beispiel: „Wir wollen den Anteil von Frauen in unserem Team erhöhen und freuen uns deshalb besonders über Bewerbungen von Frauen.“ Wenn in Stellenausschreibungen Fotos zu sehen sind, sollten sowohl Frauen als auch Männer zu sehen sein, und zwar partnerschaftlich, „auf Augenhöhe“.

- ✓ Sind eine Frau und ein Mann in gleicher Weise geeignet, sollte die Entscheidung zugunsten einer gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Belegschaft getroffen werden. Es gibt bereits viele Beispiele von Unternehmen und Einrichtungen, die diesem Weg gefolgt sind.

Weiterführendes

- Girls' Day: Für Aktivitäten und betriebliche Beispiele siehe: www.girls-day.de/unternehmen-organisationen
- Boys' Day: Informationen über den seit 2011 stattfindenden Aktionstag finden sich hier: <https://www.boys-day.de/>
- Obwohl viele Mädchen und Jungen nach wie vor typische „Frauenberufe“ bzw. „Männerberufe“ favorisieren, wählen junge Menschen auch Ausbildungen jenseits von Stereotypen und Geschlechterklischees. Informationen über diese Entwicklungstendenzen finden Sie hier: www.ausbildung.net/berufsfindung/spezielle-infos/frauen-und-maennerberufe.html
- Informationen zur Initiative Klischeefrei finden Sie hier: <https://www.klischee-frei.de/de/index.php>
- Die ADS bietet einen Leitfaden zu anonymisierten Bewerbungsverfahren an: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.html;jsessionid=F3B9A-DE2C330C8ABE153383EA9D18A4D.2_cid322?nn=6573758

Infoblatt zu Frage 1.5 – Fragen im Vorstellungsgespräch

1.5

Wird in Vorstellungsgesprächen danach gefragt, wie Bewerbende berufliche und familiäre Pflichten miteinander vereinbaren oder wie sie ihre Zukunft im Hinblick auf Beruf und Familie sehen?

Worum geht's?

Beim Vorstellungsgespräch möchte sich ein Arbeitgeber ein möglichst umfassendes Bild von den Bewerbenden machen, um eine fundierte Auswahlentscheidung treffen zu können. Von Interesse sind für viele Arbeitgeber nicht nur die beruflichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen, sondern – insbesondere bei weiblichen Bewerbenden – auch private Aspekte zur Lebensgestaltung und Familienplanung. Es besteht nämlich die Vermutung, sie könnten die Arbeitstätigkeit sowie die Einsatzfähigkeit beeinflussen und möglicherweise Kosten verursachen.

Doch bestimmte Fragen sind beim Vorstellungsgespräch tabu oder müssen von den Bewerbenden nicht wahrheitsgemäß beantwortet werden. Denn die Antworten könnten zu einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bei der Einstellung oder beim Aufstieg führen. Diskriminierend wäre es bspw., wenn eine Bewerberin nicht eingestellt wird, weil vermutet wird, sie könne bald heiraten, schwanger werden und familiäre Verpflichtungen für die Erziehung der Kinder übernehmen. Aufgrund der heute immer noch verbreiteten Arbeitsteilung der Geschlechter in der Familie würde eine solche Frage einem männlichen Bewerber kaum gestellt werden.

Fühlen sich Bewerbende gedrängt, Auskunft über private Angelegenheiten zu geben, kann außerdem schnell der Eindruck eines unprofessionellen Umgangs mit Personalfragen entstehen.

Wie ist die Rechtslage?

Der Arbeitgeber darf im Vorstellungsgespräch nicht alles fragen, was ihn interessiert. Es gibt Grenzen des Fragerechts. Rechtlich unzulässige Fragen müssen von den Bewerberinnen und Bewerbern nicht wahrheitsgemäß beantwortet werden. So darf z. B. nicht nach einer bestehenden oder „geplanten“ Schwangerschaft gefragt werden. Denn nach § 3 Abs. 1 Satz 2 AGG liegt eine verbotene Benachteiligung vor, wenn eine Frau wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft ungünstiger behandelt wird als ihre Mitbewerberinnen und -bewerber. Dies gilt selbst dann, wenn eine Vertretung für eine schwangere Arbeitnehmerin gesucht wird. Der Arbeitgeber kann den geschlossenen Arbeitsvertrag jedenfalls dann nicht anfechten, wenn die Frage zu Recht nicht beantwortet werden musste.



Was können Sie tun?

- ✓ Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels geht es darum, die Bewerbenden für das Unternehmen zu gewinnen. Positiv wirkt ein professionell geführtes Interview auf Bewerbende, das sich sachlich am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle orientiert und männliche und weibliche Bewerbende unvoreingenommen und anhand des gleichen Maßstabs beurteilt.

- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Personen, die Vorstellungsgespräche führen, keine diskriminierungsanfälligen Fragen stellen, also keine Fragen wie die folgenden:
 - zum Familienstand oder zu Heiratsplänen
 - zur sexuellen Neigung
 - zu einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft
 - zu Kindern, zu deren Betreuungssituation oder allgemein zum Kinderwunsch
 - zur Tätigkeit der Partnerin oder des Partners
 - zu anderen Familienmitgliedern oder Verwandten
 - ✓ Zur Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch können Sie entweder selbst ein Gesprächskonzept erstellen, das wichtige Informationen zum Unternehmen sowie eine Liste der klärungsbedürftigen Sachfragen berücksichtigt. Oder Sie informieren sich bei der ADS, die entsprechende Leitfäden zur Verfügung stellt.
 - ✓ Fertigen Sie nach dem Gespräch ein kurzes Gesprächsprotokoll an. Dadurch können spätere Missverständnisse vermieden werden.
- Fair in den Job! – Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren:
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/Fair_in_den_Job.pdf?__blob=publicationFile&v=2
 - Was Arbeitgeber fragen (dürfen):
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Bewerbungsgespraech.pdf?__blob=publicationFile&v=5
 - Einen Erklärfilm zu Rechten im Bewerbungsgespräch gibt es auf der Seite der ADS unter dem Titel „Meine Rechte im Bewerbungsgespräch“:
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2018/nl_03_2018/nl_03_studien_und_veroeffentlichungen_1.html

Weiterführendes

- Mit dem Instrumentarium „Verfahrensanalyse Personalauswahl“ von gb-check.de kann u. a. das betriebliche Einstellungsverfahren auf mögliche Benachteiligungen geprüft werden:
www.gb-check.de/SharedDocs/Downloads/gb-check/Personalauswahl_Verfahrensanalyse.html;jsessionid=0656BAFD7BFE-5A7492210B9490244923.2_cid322?nn=9043684



Arbeitgeber, die in der Regel nicht mehr als 30 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen – Auszubildende nicht mitgezählt –, bekommen ihre Aufwendungen bei Mutterschaft von Arbeitnehmerinnen (insb. Mutterschutzlohn und Arbeitgeberzuschuss) in vollem Umfang ausgeglichen. Sie nehmen dafür nach dem Aufwendungsausgleichsgesetz (AAG) an einem allgemeinen Umlageverfahren der Krankenkassen (dem sog. U2-Verfahren) teil. Weiterführende Informationen enthält der Arbeitgeberleitfaden zum Mutterschutzgesetz ab Seite 51:
<https://www.bmfsfj.de/blob/121856/cc7fb75a1c9fb964117dce8f797f953b/mutterschutz---arbeitgeberleitfaden-data.pdf>

2

Infoblätter zum Handlungsbereich Arbeitsbedingungen

Infoblatt zu Frage 2.1 – Gestaltung der Arbeitszeit

2.1

Kann im Unternehmen den individuellen Arbeitszeitbedürfnissen der Beschäftigten entsprochen werden? Dies betrifft die Dauer und die zeitliche Lage der Arbeitszeit sowie die Flexibilität.

Worum geht's?

Beschäftigte möchten ihre Arbeitszeit mit ihren individuellen Bedürfnissen in Einklang bringen, sei es, weil sie familiäre Aufgaben in Erziehung oder Pflege übernehmen, sich weiterbilden oder sich ehrenamtlich engagieren wollen.

Die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten betreffen zum einen die Lage der Arbeitszeit, also Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit. Oder sie wünschen sich eine bestimmte Verteilung der Arbeitstage auf die Woche oder generell mehr Flexibilität, um z. B. auf zeitliche Engpässe bei der Kinderbetreuung oder Pflege reagieren zu können. Manche Beschäftigte würden zum anderen gern die Dauer der Arbeitszeit verändern, z. B. auf Teilzeit gehen oder Elternzeit oder eine längere Auszeit („Sabbatical“) nehmen. Schließlich kann auch der Arbeitsort Einfluss darauf haben, wie lange Beschäftigte arbeiten können: Wenn bestimmte Teile der Arbeit auch mobil erledigt werden können (z. B. im Homeoffice), könnten Beschäftigte auch längere Arbeitszeiten vereinbaren.

Hingegen ist eine betrieblich geforderte Flexibilität hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit im Sinne ungeplanter kurzfristiger Änderungen insbesondere für Beschäftigte problematisch, die z. B. wegen familiärer Verpflichtungen auf eine planbare Arbeitszeit angewiesen sind.

Zahlreiche Unternehmen kommen den Wünschen der Beschäftigten entgegen, indem sie bereits Arbeitszeitmodelle anbieten, die den Beschäftigten gewisse Spielräume bei der Arbeitszeitlage oder -dauer eröffnen. Selbst wo eher starre Arbeitszeitregelungen gelten, wird oftmals im Einzelfall nach individuellen Lösungen gesucht. Beide Lösungsansätze tragen dazu bei, den vielfältigen Zeitbedürfnissen der Beschäftigten Rechnung zu tragen und sich als familienfreundlicher Arbeitgeber zu profilieren. Dies macht Unternehmen attraktiv und bringt Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Personal.

Wie ist die Rechtslage?

- **Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz:**
Nach dem Pflegezeitgesetz besteht in einer akut auftretenden Pflegesituation ein Anspruch darauf, bis zu zehn Arbeitstage der Arbeit fernzubleiben; für diesen Zeitraum kann ein Pflegeunterstützungsgeld in Anspruch genommen werden. Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 15 Beschäftigte, haben diese Anspruch auf (vollständige oder teilweise) Freistellung, wenn sie pflegebedürftige nahe Angehörige in häuslicher Umgebung pflegen. Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 25 Beschäftigte – wobei die Auszubildenden nicht mitzuzählen sind –, können diese nach dem Familienpflegezeitgesetz für längstens 24 Monate eine teilweise Freistellung verlangen, wobei die verringerte Arbeitszeit wöchentlich mindestens 15 Stunden betragen muss. Für die Betreuung minderjähriger pflegebedürftiger naher Angehöriger besteht die Möglichkeit dieser Freistellungen auch bei Pflege in außerhäuslicher Umgebung. Darüber hinaus besteht ein Rechtsanspruch auf teilweise oder vollständige Freistellung zur Begleitung naher Angehöriger in der letzten Lebensphase von bis zu drei Monaten. Die Begleitung kann auch außerhäuslich erfolgen, also z. B. in einem Hospiz. Pflegebedürftigkeit ist nicht erforderlich. Für die Dauer der Freistellung nach dem Pflegezeitgesetz oder dem Familienpflegezeitgesetz gewährt das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) auf Antrag ein zinsloses Darlehen.
- **Teilzeitarbeit:** Beschäftigt ein Arbeitgeber regelmäßig mehr als 15 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung), können diese unter bestimmten Voraussetzungen eine Verringerung ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit verlangen. Und sie haben später einen Anspruch auf bevorzugte Berücksichtigung, wenn der Wunsch besteht, die Arbeitszeit wieder zu verlängern (§§ 8 und 9 TzBfG).
- **Brückenteilzeit:** Seit dem 01.01.2019 besteht unter bestimmten Voraussetzungen auch ein Anspruch auf eine zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit (§ 9a TzBfG). Der begehrte Zeitraum muss mindestens ein Jahr und darf höchstens fünf Jahre betragen. Diese sog. Brückenteilzeit gilt für Arbeitgeber, die in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen. Zugunsten in Teilzeit beschäftigter Mitarbeitender gibt es ein ausdrückliches Diskriminierungsverbot: Sie dürfen ohne Vorliegen eines Sachgrundes wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte (§ 4 TzBfG).
- Das sog. Flexi-II-Gesetz regelt seit dem Jahr 2009 die Bedingungen für das Ansparen und Entnehmen von Arbeitszeit auf bzw. von einem Arbeitszeitkonto während des Erwerbslebens (Langzeitarbeitskonten oder Zeitwertkonten) in § 7a bis 7f SGB IV.



Was können Sie tun?

- ✓ Fragen Sie die Beschäftigten nach ihren Arbeitszeitinteressen. Anregungen für einen Fragebogen liefert die Statistik Arbeitszeit aus gb-check (www.gb-check.de).
- ✓ Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeitmodelle, z. B.:
 - Gleitzeit
 - Vertrauensarbeitszeit
 - Wunschdienstplanung (bei Schichtarbeit)
 - (Wochen-, Monats- oder Jahres-)Arbeitszeitkonten
 - flexible Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage
 - Einrichten von Langzeitarbeitskonten oder Zeitwertkonten
 - Führen in Teilzeit
- ✓ Haben Sie schon geprüft, ob manche Aufgaben von Beschäftigten auch außerhalb des Unternehmens, also mobil, z. B. von zu Hause aus, erledigt werden können?
- ✓ Nehmen Sie Rücksicht auf die konkreten Arbeitszeitinteressen von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen, wenn Sie Beginn und Ende von Besprechungen, Sitzungen, Versammlungen etc. festlegen. In den meisten Fällen können Besprechungen auf den Vormittag gelegt werden.

- ✓ Berücksichtigen Sie bei Weiterbildungsmaßnahmen die Arbeitszeitmodelle von Teilzeitbeschäftigten oder klären Sie mit Beschäftigten, die familiäre Verpflichtungen haben, die Möglichkeiten zur Teilnahme an Weiterbildungen.
- ✓ Beziehen Sie klar Stellung, wenn Sie negative Bemerkungen über Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen durch Teammitglieder oder Führungskräfte hören.

Weiterführendes

- BMAS (Hg.): Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, Berlin 2015: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a874.html>
- BMAS (Hg.): Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin 2015: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a873.html>
- BMFSFJ (Hg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 5. Auflage, Berlin 2016
- Hinweise und Informationen zur „Brückenteilzeit“ nach § 9a TzBfG finden sich auf der Internetseite des BMAS: <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Brueckenteilzeit/brueckenteilzeit-artikel.html>

Infoblatt zu Frage 2.2 – Mobiles Arbeiten

2.2

Können Beschäftigte auch außerhalb des Unternehmens arbeiten, also mobil, wenn ihre Tätigkeiten es erlauben (z. B. im Homeoffice)?

Worum geht's?

Für alle Beschäftigten, insbesondere aber Beschäftigte mit Familienpflichten, kann es besonders attraktiv sein, einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause aus erledigen zu können (mobiles Arbeiten/Homeoffice): Teilzeitbeschäftigte können durch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens ein größeres Arbeitszeitvolumen vereinbaren, weil z. B. längere Wegzeiten entfallen. In Zeiten knappen Personals könnte dies auch für das Unternehmen vorteilhaft sein, denn es könnte Arbeitskapazitäten mit qualifizierten, betriebserfahrenen Beschäftigten sichern oder erweitern.

Für die mobile Arbeit, z. B. im Homeoffice, eignen sich vor allem Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern und ohne Unterbrechungen sehr viel effizienter erledigt werden können. Hierzu zählen z. B.: Fachliteratur lesen, Konzepte entwickeln, komplizierte Fälle durchdenken, Texte formulieren, Mails beantworten, eine Statistik erstellen oder Berechnungen durchführen. Zugegeben: Im Bereich des Einzelhandels, der Gastronomie oder der personenbezogenen Dienstleistungen erfordern die Tätigkeiten überwiegend die Anwesenheit im Geschäft, im Restaurant oder in der Arztpraxis. Doch selbst hier gibt es einzelne verwaltende Aufgaben ohne direkten Kundenkontakt, die Beschäftigte nicht am Arbeitsplatz erledigen müssen.

Wie ist die Rechtslage?

Wenn keine tarifvertragliche Regelung oder eine entsprechende Betriebs- oder Dienstvereinbarung gilt, kann mobile Arbeit nur einvernehmlich zwischen den Arbeitsvertragsparteien vereinbart werden. Hierbei sollte festgelegt werden, unter welchen Bedingungen eine teilweise oder vollständige Rückkehr an den Arbeitsplatz im Betrieb möglich ist. Für die Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice ist der Arbeitgeber zuständig. Dabei gelten nach dem Arbeitsschutzgesetz dieselben Vorschriften zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wie für Arbeitsplätze im Betrieb. Auch bei der mobilen Arbeit müssen die Pausen- und Ruhezeiten nach dem Arbeitszeitgesetz eingehalten werden; die Beschränkung der täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden ist zu beachten. Nur in Ausnahmefällen darf zehn Stunden täglich gearbeitet werden, unter der Voraussetzung, dass innerhalb von sechs Monaten ein entsprechender Ausgleich für die Überstunden gewährt wird. Die Arbeitszeit muss dokumentiert werden. Sicherzustellen ist außerdem der Beschäftigtendatenschutz.



Was können Sie tun?

- ✓ Überlegen Sie gemeinsam mit interessierten Beschäftigten, inwieweit ihre Aufgaben auch mobil/im Homeoffice erledigt werden können und welche Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen.
- ✓ Stellen Sie klare Regeln auf, die für mobiles Arbeiten gelten, z. B. hinsichtlich folgender Aspekte:
 - maximale Zahl der mobilen Tage pro Woche oder Monat
 - mindestens erforderliche Präsenzzeiten im Betrieb pro Woche oder Monat
 - Arbeitszeiterfassung und -nachweis
 - Zeiten der Erreichbarkeit an „mobilen Arbeitstagen“
 - erforderliche Büroausstattung und Übernahme der Kosten
- ✓ Stellen Sie die notwendigen datenschutz- und arbeitssicherheitsrechtlichen Voraussetzungen her. Lassen Sie sich hierbei ggf. beraten.

Weiterführendes

- Das BMFSFJ informiert über das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, das das Ziel hat, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familie-und-arbeitswelt/erfolgsfaktor-familie/erfolgsfaktor-familie/74646>



Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

- Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ ist eine handlungsorientierte Plattform für Unternehmens- und Personalverantwortliche zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es wurde vom BMFSFJ, von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und vom DGB ins Leben gerufen, um die Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft zu stärken. Zum Unternehmensprogramm gehört das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ mit rund 7.400 Mitgliedern. Die Mitgliedschaft ist kostenfrei; das Netzwerk bietet neben Informationen rund um eine familienfreundliche Personalpolitik und regionalen Veranstaltungen zahlreiche Beispiele und Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis. Siehe: www.erfolgsfaktor-familie.de
- Mit dem „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“ des Unternehmensprogramms können Arbeitgeber anhand weniger Kennzahlen ihre familienfreundliche Unternehmenskultur regelmäßig messen und sich mit anderen Unternehmen gleicher Größe und aus derselben Branche vergleichen. Teilnehmende Unternehmen erhalten eine passgenaue Auswertung, Empfehlungen sowie ein Teilnahme Siegel. Siehe: www.fortschrittsindex-vereinbarkeit.de
- BMFSFJ (Hg.): Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben, 2017
- BMFSFJ (Hg.): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben, 2017

Infoblatt zu Frage 2.3 – Führen in Teilzeit

2.3

Arbeiten Führungskräfte ausschließlich in Vollzeit?

Worum geht's?

Für viele Unternehmen ist es aufgrund der Lage auf dem Arbeitsmarkt schwierig, Führungspositionen zu besetzen. Die Schwierigkeiten könnten z. B. verringert werden, wenn Führen in Teilzeit ermöglicht würde. Denn viele qualifizierte Frauen wären bereit und in der Lage, Führungsaufgaben zu übernehmen, allerdings nicht unter den vorgegebenen zeitlichen Rahmenbedingungen. Die hohen Erwartungen an die zeitliche Verfügbarkeit einer Führungskraft können und wollen viele Frauen – und auch immer mehr Männer – mit familiären Verpflichtungen nicht erfüllen. Und so lange Frauen den größeren Anteil an Haus-, Erziehungs- und Pflegearbeit leisten (müssen), ist es für sie oft nicht möglich, Führungspositionen als Vollzeitjob zu übernehmen. Führen in Teilzeit kann einen Beitrag dazu leisten, weibliche Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt oder im eigenen Unternehmen zu finden.

Mehr Frauen als Führungskräfte einzusetzen, wäre nicht nur aus ökonomischen und personalpolitischen Gründen vorteilhaft, sondern würde auch die Chancengerechtigkeit im Erwerbsleben fördern. In zahlreichen Unternehmen wird jedoch davon ausgegangen, dass Führungspositionen nur in Vollzeit erledigt werden können, da die verantwortungsvollen Aufgaben in einer Hand liegen sollten und eine Führungskraft dem Unternehmen voll zur Verfügung stehen sollte. Doch viele Unternehmen haben diese Praxis bereits kritisch hinterfragt.

Sie sehen es als durchaus möglich und sogar als vorteilhaft an, Führungstätigkeiten auch in Teilzeit anzubieten:

- Es kann effektiv sein, die bisherige Tätigkeit einer Führungskraft kritisch unter die Lupe zu nehmen. Eine Führungstätigkeit kann auch in vollzeitnaher Teilzeit ausgeübt werden, wenn eine Konzentration auf die Kernaufgaben erfolgt, Aufgaben und Verantwortungsbereiche delegiert oder bestimmte Tätigkeiten anderweitig vergeben werden.
- Eine Reduzierung der Arbeitszeit dient außerdem dem Erhalt der Gesundheit der Führungskräfte. Sie kann ihre Motivation, Kreativität und Leistungsfähigkeit erhöhen.
- Arbeitgeber, die Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglichen, reagieren damit auch auf veränderte Vorstellungen hinsichtlich der Balance von Arbeit und Freizeit bei potenziellen Führungskräften jeden Geschlechts. Sie positionieren sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber und haben dadurch größere Chancen, qualifiziertes Personal zu gewinnen oder zu halten.

Die Erfahrungen anderer Unternehmen zeigen, dass meist die „vollzeitnahe Teilzeit“ vereinbart wird, d. h. dass die Führungskraft ihre Arbeitszeit um bis zu zehn Stunden reduziert. Teilzeitarbeit kann mit

mobilem Arbeiten/Homeoffice verbunden sein, also der Möglichkeit, für eine bestimmte Stundenzahl von zu Hause aus zu arbeiten. Führungskräfte nutzen diese Zeiten für konzeptionelle oder Verwaltungsarbeiten und reduzieren dadurch ihre Arbeitszeit in geringerem Umfang als ohne mobiles Arbeiten. Generell gilt: Führungspositionen pauschal und ohne nähere Überprüfung als „nicht teilzeitfähig“ anzusehen, ist weder zeitgemäß noch personalpolitisch empfehlenswert. Dennoch gibt es Grenzen: Weniger als die Hälfte der Vollzeit zu arbeiten, dürfte als Führungskraft nur schwer realisierbar sein. Denkbar ist Teilzeitarbeit für Führungskräfte auch in Form eines Jobsharing, bei dem die Aufgaben des Arbeitsplatzes auf zwei Führungskräfte mit je 50-prozentiger Arbeitszeit aufgeteilt werden. Dabei müssen sich die betreffenden Personen gut verstehen, klare Kompetenzregeln vereinbaren und eng abstimmen.

Wie ist die Rechtslage?

In Betrieben mit regelmäßig mehr als 15 Beschäftigten ist der Arbeitgeber verpflichtet, auch für leitende Positionen Teilzeitarbeit zu ermöglichen (§ 6 TzBfG). Eine leitende Position als solche genügt nicht als Grund für die Ablehnung eines Antrags auf Arbeitszeitreduzierung. Eine gewünschte Arbeitszeitreduzierung kann nach § 8 Abs. 4 Satz 2 TzBfG nur dann abgelehnt werden, wenn sie die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb beeinträchtigt oder eine unverhältnismäßige Kostenbelastung verursacht.



Was können Sie tun?

- ✓ Prüfen Sie, ob Führungspositionen auch in Teilzeit möglich sind.
- ✓ Vereinbaren Sie mit Führungskräften, die dies wünschen, Teilzeitarbeit und weisen Sie auch in Ausschreibungen auf diese Möglichkeit hin.

- ✓ Überlegen Sie gemeinsam mit den Führungskräften, welche Arbeitspakete oder Aufgaben auf andere Beschäftigte (Stellvertretung, Teammitglieder) übertragen werden können. Natürlich sollte dabei darauf geachtet werden, dass die anderen Beschäftigten dadurch nicht überlastet werden. Aber vielleicht möchte jemand anderes die eigene Teilzeit wieder aufstocken. Oder Sie können zusätzlich eine Teilzeitkraft einstellen. Die Kosten dafür können durch die Reduzierung der Arbeitszeit der Führungskraft gedeckt werden. Für die Teammitglieder kann die zusätzliche Verantwortungsübernahme motivierend wirken und die eigene Sichtbarkeit stärken.
- ✓ Die reduzierte Arbeitszeit einer Führungskraft kann unterschiedlich gestaltet sein:
 - Sie ist an jedem Arbeitstag anwesend, aber mit reduzierter Stundenzahl.
 - Sie arbeitet nur an bestimmten Wochentagen, aber dann Vollzeit.
 - Die Arbeitsstunden an den Anwesenheitstagen variieren.
 - Sie hat Kernarbeitszeiten, zu denen sie immer anwesend ist; der Rest der Arbeitszeit wird wöchentlich nach Bedarf geplant.
- ✓ Wirken Sie auf eine teilzeitfreundliche Unternehmenskultur hin und informieren Sie Ihre Beschäftigten aktiv darüber.
- ✓ Bieten Sie Jobsharing an. Davon profitieren nicht nur Ihre Beschäftigten, sondern auch Ihr Unternehmen, denn es fließen die Sichtweisen zweier Führungskräfte in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse ein.
- ✓ Befristen Sie die Teilzeitvereinbarung mit der Führungskraft und legen Sie fest, wann sie erneut miteinander über die Teilzeitarbeit reden.

Weiterführendes

- BMFSFJ (Hg.) (2014): Frauen in Führungspositionen, 6. Auflage, Berlin
- BMFSFJ (Hg.) (2014): Familie und Führungsposition – so kann's gehen, Berlin:
<https://www.bmfsfj.de/blob/93738/eb0e3be9b-cc987fa8a1dd20f0b4defdc/familie-und-fuehrungsposition-so-kann-s-gehen-data.pdf>
- Bundesministerium des Innern (Hg.) (2015): Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“. Handlungsempfehlung zum Führen in Teilzeit für die Dienststellen des Bundes, Berlin:
https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG_F_Handlungsempfehlung_Fuehren_in_Teilzeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Infoblatt zu Frage 2.4 – Beschäftigte in Elternzeit

2.4

Ist es in Ihrem Unternehmen akzeptiert, dass weibliche wie männliche Beschäftigte Elternzeit nehmen?

Worum geht's?

In kleineren und mittleren Unternehmen wird die Elternzeit von Beschäftigten häufig als Belastung empfunden. Denn der Aufwand, eine Vertretung zu suchen, erscheint groß, die Möglichkeit, eine zu finden, hingegen eher gering. Nicht selten haben Mütter und Väter deshalb Bedenken, wenn sie ihren gesetzlichen Anspruch auf Elternzeit einfordern, womöglich verzichten manche gar darauf. Darüber hinaus befürchten vor allem Väter Nachteile für ihre berufliche Weiterentwicklung, wenn sie Elternzeit nehmen. Auch im Kreis der Kolleginnen und Kollegen vermissen sie manchmal noch das Verständnis für die gewünschte Unterbrechung der Beschäftigung.

Familienfreundliche Unternehmen stellen klar, dass es weder für Mütter noch für Väter Nachteile geben wird, wenn sie Elternzeit in Anspruch nehmen, und fördern eine partnerschaftliche Wahrnehmung von Familienpflichten.

Dies ist ein Pluspunkt für Arbeitgeber, denn wenn Beschäftigte erkennen, dass Elternzeit im Unternehmen akzeptiert ist, erhöht dies sicherlich ihre Bindung an das Unternehmen. Wenn jedoch Mütter oder Väter bei ihrem Arbeitgeber kein Verständnis und keine Unterstützung für ihre familiären Vorstellungen finden, können ihre Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft schnell sinken.

Denn: Mit Unterstützung der Elternzeit bzw. des Elterngeldes haben sich im vergangenen Jahrzehnt Familien- und Arbeitszeiten zwischen Müttern und Vätern neu verteilt. Die so entstandenen Lebens- und Familienentwürfe bringen neue Vorstellungen und Wünsche, aber auch Bedarfe bezüglich ihrer Umsetzung mit sich. Gerade Väter äußern den Wunsch nach flexibleren Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren. Insbesondere Eltern mit kleinen Kindern wünschen sich zudem eine gleichmäßige Verteilung der mit Familie und Beruf verbundenen Zeiten und Aufgaben.

Der personalwirtschaftliche Aufwand im Zusammenhang mit Elternzeit lässt sich durch einen schnellen und reibungslosen Wiedereinstieg in den Beruf begrenzen. Dadurch bleiben die Eltern dem Betrieb als erfahrene Arbeitskräfte erhalten und es entsteht kein Aufwand für die Suche und Einarbeitung neuen Personals. Dies gelingt umso besser, je enger die Mütter oder Väter während der Elternzeit den Kontakt zum Betrieb halten, die kollegialen Beziehungen pflegen und auch die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten auf den neuesten Stand bringen können. Im Übrigen sind Beschäftigte in Elternzeit zumeist daran interessiert, später wieder in den Beruf zurückzukehren und die gleiche Arbeit auszuüben.

Wie ist die Rechtslage?

Mütter und Väter wahren während der Elternzeit alle Rechte, die sie vor der Elternzeit erworben hatten. Weil das Arbeitsverhältnis während der Elternzeit lediglich ruht, besteht nach dem Ende der Elternzeit ein Anspruch auf Beschäftigung und das Recht auf Rückkehr zur früheren Arbeitszeit.

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts darf die Inanspruchnahme von Elternzeit nicht zu Nachteilen beim weiteren beruflichen Aufstieg führen. Die Arbeit wird grundsätzlich in der Arbeitszeit, die vor der Elternzeit galt, fortgesetzt, das Arbeitsentgelt wird in seiner ursprünglichen Höhe gezahlt.



Was können Sie tun?

- ✓ Zeigen Sie sich aufgeschlossen, wenn Beschäftigte Elternzeit beantragen. Behandeln Sie alle Anträge – auch die von Vätern – als Selbstverständlichkeit. Ermuntern Sie Väter, Elternzeit in Anspruch zu nehmen.
- ✓ Überzeugen Sie Ihre Führungskräfte – falls notwendig –, dass Elternzeit für Mütter wie für Väter ein selbstverständliches Recht ist und dass es Ihren Ruf als Arbeitgeber fördert, wenn sie dies unterstützen.
- ✓ Wenn Sie negative Bemerkungen über Beschäftigte in Elternzeit hören oder missbilligendes Verhalten beobachten, beziehen Sie Stellung und machen Sie deutlich, dass dies nicht erwünscht ist.
- ✓ Bieten Sie den Beschäftigten in Elternzeit Möglichkeiten, sich über Aktuelles aus dem Betrieb zu informieren. Dies kann z. B. auf folgenden Wegen geschehen:
 - Bezug der Betriebszeitung oder des betrieblichen Newsletters
 - Zusendung von Informationen per Post oder E-Mail
 - privater Zugang zum betrieblichen Intranet
 - Einladungen zu Betriebsfeiern, Betriebsversammlungen und Informationsveranstaltungen
 - Einladungen zu Besuchen im Betrieb
 - Begleitung durch einen „Paten“ oder eine „Patin“, der oder die verantwortlich ist für die Weitergabe von wichtigen Informationen an die Beschäftigten in Elternzeit
- ✓ Informieren Sie Beschäftigte über die rechtliche Möglichkeit, auch während der Elternzeit Teilzeit zu arbeiten oder Aushilfs- oder Vertretungstätigkeiten zu übernehmen.
- ✓ Laden Sie Mütter oder Väter rechtzeitig vor dem Ende der Elternzeit zu einem Gespräch ein, um über Fragen des Wiedereinstiegs zu sprechen, z. B. über Umfang und Lage der Arbeitszeit oder eine organisatorische Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Weiterführendes

- BMFSFJ (Hg.) (2017): Perspektive Wiedereinstieg: <https://www.bmfsfj.de/blob/93234/402f21b6ef-0ce2a738431bbc9f22ee30/aktionsprogramm-perspektive-wiedereinstieg-data.pdf>
- BMFSFJ (Hg.) (2018): Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/elterngeld--elterngeld-plus-und-elternzeit-/73770>
- BMFSFJ (Hg.) (2018): Väterreport. Vater sein in Deutschland heute: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/vaeterreport/112722>
- BMFSFJ (Hg.) (2019): Väter und Vereinbarkeit – Leitfaden für väterorientierte Personalpolitik: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/vaeter-und-vereinbarkeit/121316>
- Nutzen Sie auch das Familienportal des BMFSFJ: <https://www.familienportal.de/>
- Zur Vereinbarkeitsrichtlinie der EU: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie-europa-weit-verbessern/126726>

Infoblatt zu Frage 2.5 – Berufliche Weiterbildung

2.5

Bietet das Unternehmen weiblichen wie männlichen Beschäftigten Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung während der Arbeitszeit an?

Worum geht's?

Beschäftigte sind daran interessiert, sich im Unternehmen beruflich weiterentwickeln zu können. Auch Bewerberinnen und Bewerber fragen im Vorstellungsgespräch häufig danach. Denn in einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Arbeitswelt gilt es, mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten, für die Tätigkeit gerüstet zu bleiben und auf neue Aufgaben vorbereitet zu werden. Nicht nur Fach- und Vollzeitkräfte haben ein Interesse daran, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auszubauen, sondern auch Teilzeitkräfte sowie Un- und Angelernte möchten sich weiterbilden, um künftige Anforderungen erfüllen oder höherwertige Tätigkeiten ausüben zu können.

Im Zuge der Digitalisierung besteht in vielen Branchen und bei vielen Tätigkeiten hoher Weiterbildungsbedarf: Es ändern sich nicht nur Technologien, sondern auch Arbeitsabläufe und Formen der Zusammenarbeit. Daher beziehen sich aktuelle Weiterbildungsangebote in etlichen Unternehmen nicht nur auf fachliches Wissen oder technisches Know-how, sondern auch auf Methoden- und Sozialkompetenz. Und auch über die notwendige Anpassung des Fachwissens hinaus bringt die berufliche Weiterbildung viele Vorteile für Unternehmen:

- Sie erhöht die Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und trägt zur Bindung an das Unternehmen bei.

- Für die Deckung des Bedarfs an Fachkräften stellen auch Un- und Angelernte ein wichtiges Potenzial dar. Dank Weiterbildung können sie später auch qualifiziertere Tätigkeiten ausüben.
- Durch Weiterbildung steigen die Motivation und Produktivität der Beschäftigten. Dies kann den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen und zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen.
- Auch wenn die internen Kapazitäten für die Organisation und Finanzierung der Weiterbildung begrenzt sind, können sich Investitionen in diesem Bereich mittelfristig auszahlen.

Wie ist die Rechtslage?

Nach § 2 Abs. 1 Nr. 3 AGG sind Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts beim Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der beruflichen Weiterbildung, der Umschulung sowie der praktischen Berufserfahrung unzulässig.

Bei der konkreten Gestaltung der beruflichen Weiterbildung sind ebenfalls Geschlechteraspekte zu berücksichtigen. Denn die berufliche Qualifikation stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern am Erwerbsleben dar. Qualifizierung kann zur Chancengleichheit der Geschlechter beim Zugang zu gut bezahlten (Führungs-)Positionen beitragen.

Ein lediglich zeitanteiliger Anspruch von Teilzeitbeschäftigten auf betriebliche Weiterbildung ist sachlich nicht zu rechtfertigen, da sich benötigtes Wissen und Fähigkeiten nicht an der Dauer der Arbeitszeit orientieren.



Was können Sie tun?

- ✓ Beschränken Sie betriebliche Weiterbildungsangebote nicht auf einzelne Interessierte. Signalisieren Sie vielmehr, dass die betriebliche Weiterbildung Teil einer gleichstellungsorientierten Personalpolitik ist. Beziehen Sie daher auch Teilzeitbeschäftigte und Wiedereinsteigende nach der Familienphase in die Planungen ein.
- ✓ Für die angebotenen Maßnahmen sollte sichergestellt sein, dass auch Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte mit individuellen Arbeitszeiten an ihnen teilnehmen können.
- ✓ Die Weiterbildungsangebote können entsprechend den betrieblichen Kapazitäten und Erfordernissen in verschiedenen Formen realisiert werden: Lernen im Prozess der Arbeit kann insbesondere in KMU eine sinnvolle Möglichkeit sein, passgenaue Unterweisungen oder Schulungen am Arbeitsplatz durch Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräfte durchzuführen. Auch interne Seminare und Workshops, die in betrieblicher Verantwortung geplant und organisiert werden, können den betrieblichen Bedürfnissen oft besser Rechnung tragen als extern angebotene Veranstaltungen oder Lernmedien.
- ✓ Betriebliche Weiterbildung geht mit Kosten einher. Informieren Sie sich über Fördermöglichkeiten.
- ✓ Lernen Sie von Erfahrungen anderer kleiner und mittlerer Unternehmen. Nutzen Sie Netzwerke der Verbände und Kammern.

Weiterführendes

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2017): Berufsbildung 4.0 – den digitalen Wandel gestalten, Programme und Initiativen des BMBF: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildung_4.0.pdf

3

Infoblätter zum Handlungsbereich Arbeitsentgelt

Infoblatt zu Frage 3.1 – Freie Verhandlung von Einstiegsentgelten und Erhöhungen

3.1

Werden die Einstiegsentgelte und spätere Erhöhungen frei verhandelt?

Worum geht's?

In vielen KMU werden die Einstiegsentgelte individuell ausgehandelt. Auch spätere Erhöhungen erfolgen vielfach in freier Setzung, d.h., sie werden nicht entsprechend einer betrieblich oder tariflich geregelten Entgelttabelle in vorab festgelegten Stufen gezahlt.

Bei der freien Aushandlung der Entgelthöhe werden mitunter auch individuelle Besonderheiten der/des Beschäftigten berücksichtigt, z. B. der Verdienst beim vorherigen Arbeitgeber, das Alter, die familiäre Situation oder Ausbildungen, die für die Ausübung der spezifischen Tätigkeit nicht zwingend erforderlich sind. Auch Stereotype über „typisch weibliche“ und „typisch männliche“ Kompetenzen und Qualifikationen sowie unbegründete Leistungserwartungen können das Verhandlungsergebnis beeinflussen. Nicht zuletzt können Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsstärke oder Sympathie eine Rolle spielen.

Ist es in einem Unternehmen üblich, die Vergütung frei auszuhandeln, kann es schnell zu einer ungleichen Bezahlung von Männern und Frauen mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit kommen.

Insbesondere wenn bei der Festlegung des Entgelts Faktoren berücksichtigt werden, die keinen Bezug zur auszuübenden Tätigkeit aufweisen, besteht ein hohes Risiko einer geschlechterbezogenen Entgelt-diskriminierung.

Wie ist die Rechtslage?

- Nach deutschem und europäischem Recht gilt das Gebot „Gleiches Entgelt für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit“. Es handelt sich hierbei um das Grundrecht der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, das im Entgelttransparenzgesetz und Gleichbehandlungsgesetz konkretisiert worden ist.
- Auf dieses Recht können sich alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berufen, die bei ein- und demselben Arbeitgeber beschäftigt sind. Die Betriebsgröße spielt dabei keine Rolle.



Was können Sie tun?

- Es besteht zwar Vertragsfreiheit, jedoch dürfen arbeitsvertragliche Vereinbarungen nicht zu einer Benachteiligung oder Begünstigung von Beschäftigten eines bestimmten Geschlechts führen. Wird bspw. mit einem Mann eine höhere Vergütung vereinbart als mit einer Frau mit gleicher oder gleichwertiger Tätigkeit, steht ihr ebenfalls die höhere Vergütung zu. Denn nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts hat in solchen Fällen eine Anpassung „nach oben“ zu erfolgen.
 - Bestimmungen in Arbeitsverträgen, die eine geschlechtsbezogene Diskriminierung beim Arbeitsentgelt bewirken, sind unwirksam. Gleiches gilt für entsprechende Regelungen in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen.
 - Bei der freien Aushandlung des Entgelts orientieren sich manche Unternehmen generell oder in Einzelfällen an der „Marktlage“. Dabei ist Folgendes zu beachten: a) Verrichten Männer und Frauen die gleiche Tätigkeit, müssen sie stets das gleiche Entgelt erhalten. b) Verrichten sie unterschiedliche, aber gleichwertige Tätigkeiten, gelten für die Rechtfertigung einer „Marktzulage“ strenge Maßstäbe: Der Arbeitgeber müsste nachweisen, dass bei der höher vergüteten Tätigkeit ein objektiver Mangel an Bewerbenden vorliegt und dass die Notwendigkeit besteht, einen finanziellen Anreiz zu bieten, der zudem auch in der Höhe dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit entspricht – so der EuGH (27.10.1993, C-127/92 („Enderby“)).
- ✓ Wenden Sie bei der Festlegung der Entgelte einheitliche Maßstäbe an. Dies gilt für alle Entgeltbestandteile. Die Höhe des Grundentgelts sollte sich ausschließlich am Anforderungsniveau der Tätigkeiten orientieren, unabhängig von der Person, die die Tätigkeit ausübt. Führen Sie die Einzelgespräche über die Entgelte auf Basis eines betrieblichen Entgeltsystems, das die aktuellen Anforderungen der verschiedenen Tätigkeiten erfasst und sie einer Entgeltgruppe zuordnet. Auf diese Weise haben Sie nicht nur gute Argumente für die Begründung der Entgelthöhe im Einzelfall, sondern Sie verfügen somit auch über ein betriebliches Instrument, das ein strukturiertes, einheitliches Vorgehen ermöglicht und zur Gleichbehandlung der Geschlechter beiträgt. Bei der Erstellung eines diskriminierungsfreien betrieblichen Entgeltsystems muss das Rad nicht neu erfunden werden. Sie können eine Checkliste von Anforderungskriterien nutzen, mit der das Anforderungsniveau der im Unternehmen auszuübenden Tätigkeiten bestimmt werden kann (siehe z. B. www.eg-check.de: Instrument zum Grundentgelt „Paarvergleich zur Feststellung der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten“).
 - ✓ Werden weitere Entgeltbestandteile gezahlt oder Sachleistungen gewährt, wählen Sie bei deren Festlegung ebenfalls einheitliche Maßstäbe und rechtlich zulässige Differenzierungskriterien.
 - ✓ Achten Sie außerdem darauf, die verschiedenen Entgeltbestandteile separat festzulegen, sodass durchschaubar und nachprüfbar bleibt, wie sich das Entgelt zusammensetzt und worauf sich Unterschiede beim Entgelt gründen. Gesondert auszuweisen wären z. B. auch „Besitzstände“, die weiter gezahlt werden, nachdem der Grund für die höhere Bezahlung weggefallen ist.

- Wenn die betriebliche Entlohnungspraxis aufgrund freier Verhandlungen zu „Schieflagen“ und möglicherweise sogar schon zu Kritik in der Belegschaft geführt hat, sollten Sie überprüfen, ob eine geschlechterbezogene Ungleichbehandlung beim Entgelt vorliegt, wie es auch das Entgelttransparenzgesetz mit der Aufforderung zur Durchführung betrieblicher Prüfverfahren empfiehlt. Eine Hilfestellung hierzu gibt z. B. das Prüfinstrument [eg-check.de](http://www.eg-check.de).

Weiterführendes

- Näheres zur Frage der Bezahlung nach Marktlage in der Entscheidung des EuGH vom 27.10.1993, C-127/92 („Enderby“).
- Eine Broschüre zum EntgTranspG für Arbeitgeber bietet das BMFSFJ an: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/das-entgelttransparenzgesetz--ein-leitfaden-fuer-arbeitgeber-sowie-fuer-betriebs--und-personalraete/118300>
- Ein tiefergehendes Instrumentarium zur Prüfung der Entgeltgleichheit: www.eg-check.de

Infoblatt zu Frage 3.2 – Freie Festsetzung weiterer Entgeltbestandteile

3.2

Werden weitere Entgeltbestandteile, z. B. leistungsabhängige Zulagen oder Prämien, Sonderzahlungen oder übertarifliche Zulagen, frei festgesetzt?

Worum geht's?

In manchen Unternehmen werden neben dem Grundentgelt weitere Entgeltbestandteile gezahlt, mit denen z. B. besondere Leistungen, Belastungen, erhöhte Flexibilität oder langjährige Betriebszugehörigkeit belohnt werden sollen. In manchen Fällen werden auch geldwerte Vorteile gewährt, z. B. durch private Nutzung von Firmenwagen, -laptop oder -handy, durch Verteilung von Gutscheinen oder durch andere materielle Zuwendungen. Wenn keine diesbezüglichen Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge gelten, werden solche Entgeltbestandteile frei festgesetzt. Die Zahlung dieser Entgeltkom-

ponenten geht dann von der Geschäftsführung aus oder kommt auf Antrag einzelner Beschäftigter zustande.

Wenn es für solche Entgeltkomponenten keine Regeln gibt, die für alle Beschäftigten gleichermaßen gelten, besteht die Gefahr, dass ihre Höhe vom Zufall, vom Verhandlungsgeschick, von spontaner Großzügigkeit oder von Sympathie abhängt. Dies gilt auch dann, wenn der Hintergrund der Zahlung darin besteht, einen erhöhten Einkommensbedarf einzelner Beschäftigter zu decken. Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern kann in diesen Fällen nicht gewährleistet werden.

Wie ist die Rechtslage?

- Entgeltsysteme als Ganzes und auch die einzelnen Entgeltbestandteile müssen so ausgestaltet sein, dass Benachteiligungen wegen des Geschlechts ausgeschlossen sind. Es muss sicher gestellt sein, dass weibliche und männliche Beschäftigte, die sich in gleichen oder vergleichbaren Situationen befinden, gleich entlohnt werden. Es ist daher erforderlich, dass die Bewertung dieser Aspekte auf für weibliche und männliche Beschäftigte gemeinsamen Kriterien beruht (§ 4 Abs. 4 Satz 2 Nr. 2 EntgTranspG).
- Der EuGH hat einige Kriterien für die Entgelt-differenzierung als diskriminierungsanfällig befunden. Unterschiede bei der Flexibilität von männlichen und weiblichen Beschäftigten können einen Entgeltunterschied nur dann rechtfertigen, wenn sie zur Ausübung der spezifischen Tätigkeit erforderlich ist (z. B. notwendige Dienstreisen), nicht aber als Kriterium der Leistungsvergütung, da zumeist weibliche Beschäftigte mit Familienpflichten dieses Kriterium in geringerem Maße erfüllen können. Bei der Leistungsvergütung ist außerdem zu beachten, dass Leistungsunterschiede nur als Unterschiede in der tatsächlich erbrachten Leistung entgeltsteigernd sein dürfen, Unterschiede in der Leistungsfähigkeit reichen nicht aus.
- Rechtlich zulässig ist die Honorierung einschlägiger Berufserfahrung, die dazu befähigt, die Arbeit besser zu verrichten, etwa durch Zahlung einer „Erfahrungszulage“. Sie muss als gesonderter Entgeltbestandteil ausgewiesen werden.

- Bei der Zahlung von Zulagen für Belastungen oder Erschwernisse wie bspw. Lärm oder Hitze darf sich die Höhe der Zulage nicht an der individuellen Entgeltgruppe der betroffenen männlichen und weiblichen Beschäftigten bemessen, sondern muss in gleicher Höhe gezahlt werden, wenn die Belastung gleich ist.



Was können Sie tun?

- ✓ Wählen Sie Verfahrensweisen und Regeln, die eine Gleichbehandlung der Geschlechter gewährleisten. Vor der Vergabe von zusätzlichen Entgeltkomponenten sollten Sie daher prüfen, inwieweit sich weibliche und männliche Beschäftigte in gleichen oder vergleichbaren Situationen befinden.
- ✓ Für alle Entgeltbestandteile gilt das Transparenzgebot. Die Beschäftigten sollten überprüfen und nachvollziehen können, worauf Entgeltunterschiede zurückzuführen sind. Die Transparenz ist umso größer, je klarer der Geltungsbe-reich, die Voraussetzungen für die Zahlung und die Vergabekriterien definiert sind.

Weiterführendes

- Das Instrumentarium eg-check.de ermöglicht eine tiefere Prüfung von fünf Entgeltbestand-teilen – Grundentgelt, Stufensteigerungen, Leistungsvergütungen, Überstundenvergütungen und Erschwerniszuschläge: www.eg-check.de

Infoblatt zu Frage 3.3 – Anforderungsbezogenes Grundentgelt

3.3

Richtet sich die Höhe des Entgelts nach den aktuellen Anforderungen der auszuübenden Tätigkeit, z. B. Anforderungen an Wissen und Können, an soziale Kompetenzen oder Verantwortung?

Worum geht's?

Eine Verkäuferin verdient weniger als ein Abteilungsleiter, eine Buchhalterin bekommt mehr als ein Lagerarbeiter. Diese Unterschiede beim Entgelt beruhen auf der Vorstellung, dass die verschiedenen Tätigkeiten unterschiedlich hohe Anforderungen, bspw. an die Qualifikation, oder Verantwortungen mit sich bringen. Bewertet werden die Arbeitsplätze nach ihren Anforderungen, unabhängig von den Personen, die die Arbeitsplätze besetzen. Dieses „Anforderungsprinzip“ ist in Deutschland nicht nur verbreitete Praxis, sondern auch seit Langem geltendes Rechtsprinzip. Es ist die Grundlage für die Umsetzung der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit.

Die Bezahlung nach dem Anforderungsprinzip ist auch für Arbeitgeber von Vorteil, denn dabei werden ausschließlich diejenigen Qualifikationen und Kompetenzen vergütet, die für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind. Es ist allerdings geboten, unvoreingenommen alle wesentlichen Anforderungen zu berücksichtigen, die die Tätigkeiten im Unternehmen prägen. So genügt es bspw. nicht, nur die Anforderungen an Wissen und Können zu berücksichtigen und andere Aspekte, die für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind, außer Acht zu lassen. Nähere Aufschlüsse über weitere Anforderungen geben z. B. aktuelle Stellenausschreibungen – danach werden vielfach soziale Kompetenzen, die Übernahme von Verantwortung oder auch Körperkraft verlangt.

Für die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern ist es wichtig, alle prägenden Anforderungen zu berücksichtigen, unabhängig davon, ob die Stelle üblicherweise von einem Mann oder einer Frau besetzt wird. Wie die Entgeltpraxis zeigt, ist dies nicht immer der Fall. So werden z. B. physische Anforderungen zwar bei männerdominierten technisch-handwerklichen Tätigkeiten bewertet und bezahlt, nicht aber bei frauendominierten Tätigkeiten, etwa im Gesundheits- und Pflegebereich. Bei unvoreingenommener Betrachtung sind auch soziale Kompetenzen und die Übernahme von Verantwortung für Menschen – nicht nur für Finanzen oder Führung – als Anforderungen, insbesondere in Dienstleistungsbereichen, zu berücksichtigen.

In manchen Unternehmen wird das Grundentgelt ohne Rückgriff auf jedwede Anforderung der Tätigkeit frei gesetzt. Es existiert dann zwar möglicherweise eine Vergütungstabelle, aus der allein jedoch nicht ersichtlich ist, wie Entgeltunterschiede begründet werden. Oder aber es werden verschiedene Entgeltbestandteile summarisch vereinbart. Auch diese Verfahrensweisen bieten keine hinreichende Transparenz und können Entgeltgleichheit nicht gewährleisten.

Wie ist die Rechtslage?

- Bei der Festlegung des Entgelts ist von den tatsächlichen, für die jeweilige Tätigkeit wesentlichen Anforderungen auszugehen, die von den ausübenden Beschäftigten und deren Leistungen unabhängig sind (§ 4 Abs. 2 EntgTranspG).

- Gleiche Arbeit liegt vor, wenn weibliche und männliche Beschäftigte an verschiedenen Arbeitsplätzen oder nacheinander an demselben Arbeitsplatz eine identische oder gleichartige Tätigkeit ausführen (§ 4 Abs. 1 EntgTranspG).
 - Gleichwertige Arbeit liegt vor, wenn weibliche und männliche Beschäftigte unter Zugrundelegung einer Gesamtheit von Faktoren als in einer vergleichbaren Situation befindlich angesehen werden können (§ 4 Abs. 2 EntgTranspG). Zu den zu berücksichtigenden Faktoren gehören u. a. die Art der Arbeit, die Ausbildungsanforderungen und die Arbeitsbedingungen.
 - Das Gebot der Entgeltgleichheit gilt für jeden einzelnen Entgeltbestandteil. Die einzelnen Entgeltbestandteile (Grundentgelt, Leistungszulagen, Erschwerniszulagen, Erfahrungszulagen, Überstundenvergütung und anderes mehr) müssen gesondert ausgewiesen werden, da nach der Rechtsprechung des EuGH ansonsten eine echte Durchschaubarkeit, die eine wirksame Kontrolle erlaubt, nicht möglich ist.
- ✓ Eine Abklärung der Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung ist ohnehin erforderlich, wenn Beschäftigte eine Anfrage zum eigenen Entgelt und zu Vergleichsentgelten nach dem Entgelttransparenzgesetz stellen. Den individuellen Auskunftsanspruch können Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten geltend machen..
 - ✓ Führen Sie ein betriebliches Prüfverfahren durch, um ihr Entgeltsystem gezielt auf etwaige strukturelle Benachteiligungen zu überprüfen. Am Ende erreichen Sie ein faires tätigkeitsbezogenes Entgeltsystem, das zur Zufriedenheit aller Beschäftigten beiträgt.
 - ✓ Weisen Sie die verschiedenen Entgeltbestandteile getrennt aus, sodass der Zweck der Zahlung und die Differenzierung der Höhe nachvollziehbar sind.



Was können Sie tun?

- ✓ Falls dies noch nicht gewährleistet ist, sollte das Grundentgelt, d. h. die Eingruppierung, ausschließlich nach den Anforderungen der Tätigkeit festgesetzt werden. Stellen Sie dabei sicher, dass alle wesentlichen Anforderungen der Tätigkeiten berücksichtigt werden. Eine Hilfestellung bietet z. B. das Instrumentarium eg-check.de – es enthält eine Checkliste von Anforderungen (Paarvergleich zur Feststellung der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten). Informieren Sie sich anhand der Unterlagen oder lassen Sie sich von Expertinnen oder Experten beraten.
- Eine Broschüre zum EntgTranspG für Arbeitgeber bietet das BMFSFJ an: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/das-entgelttransparenzgesetz--ein-leitfaden-fuer-arbeitgeber-sowie-fuer-betriebs--und-personalraete/118300>
 - Ein tiefgehendes Instrumentarium zur Prüfung der Entgeltgleichheit: www.eg-check.de, hier insbesondere: Paarvergleich zur Feststellung der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten

Weiterführendes

Infoblatt zu Frage 3.4 – Entgeltdifferenzierung nach Bereichen

3.4

Werden Beschäftigte in der Produktion oder in handwerklich-technischen Bereichen von vornherein besser bezahlt als Beschäftigte in der Verwaltung oder im Verkauf, ohne dass geprüft wird, ob die Tätigkeiten ggf. gleichwertig sind?

Worum geht's?

In der betrieblichen und tariflichen Entgeltpraxis wird manchmal noch unterschieden zwischen Tätigkeiten in der Produktion, in der Verwaltung und im Verkauf oder zwischen Tätigkeiten von Arbeiterinnen bzw. Arbeitern und Angestellten. Ein Beispiel: Einfache Lagertätigkeiten in der Produktion beginnen mit 1.900 Euro monatlich, Verkaufstätigkeiten mit 1.800 Euro. Solche Trennlinien sind auf die tradierte Vorstellung zurückzuführen, männlich dominierte gewerbliche oder technische Tätigkeiten seien höherwertiger als bestimmte Dienstleistungs- oder Assistenz Tätigkeiten, die als „typisch weiblich“ gelten.

Diese tradierten Vorstellungen sollten hinterfragt werden, denn sie beinhalten das Risiko einer geschlechterbezogenen Benachteiligung. Es lässt sich verringern, wenn die unterschiedlichen Tätigkeiten mit einheitlichen, geschlechtsneutralen Maßstäben bewertet und entsprechend bezahlt werden. Bei einheitlichen Entgeltsystemen, die die wesentlichen Anforderungen der Arbeitsplätze berücksichtigen, hat sich mitunter gezeigt, dass bestimmte frauendominierte Tätigkeiten im Verkauf, in der Verwaltung oder in anderen Dienstleistungsbereichen zwar inhaltlich andere, aber in der Gesamtbetrachtung nicht geringere Anforderungen stellen als höher bewertete Tätigkeiten in der Produktion oder in handwerklich-technischen Bereichen. Es gilt daher, die herkömmlichen Trennlinien zwischen Berufs- oder Tätigkeitsbereichen zu überwinden, denn allein hiermit können unterschiedliche Arbeitsentgelte nicht begründet werden.

Wie ist die Rechtslage?

- Nach geltendem Recht müssen die Tätigkeiten aller Beschäftigten bei demselben Arbeitgeber nach denselben Kriterien bewertet werden und das Entgeltsystem muss als solches transparent und diskriminierungsfrei sein. Wenn z. B. die erforderliche Ausbildung die Entgelthöhe beeinflussen soll, dann hat eine dreijährige kaufmännische Berufsausbildung den gleichen Wert wie eine dreijährige Berufsausbildung als Elektrikerin bzw. Elektriker oder Schlosserin bzw. Schlosser.
- Wenn Beschäftigte prüfen wollen, ob sie für eine gleichwertige Arbeit gleiches Entgelt erhalten, können sie ihre eigene Tätigkeit mit Tätigkeiten, die überwiegend von Beschäftigten des anderen Geschlechts ausgeübt werden, auch über Bereichsgrenzen hinweg vergleichen. So könnte eine in der Buchhaltung tätige Frau z. B. eine männerdominierte Vergleichstätigkeit in der Werkstatt wählen, die aus ihrer Sicht gleichwertig ist, vorausgesetzt, das Arbeitsverhältnis besteht mit demselben Arbeitgeber. Gleichwertig sind Tätigkeiten dann, wenn sie zwar inhaltlich unterschiedlich sind, aber vergleichbare Anforderungen an diejenigen stellen, die sie ausüben. Hierbei müssen die Art der Arbeit, die Ausbildungsanforderungen und die Arbeitsbedingungen betrachtet werden. Wer die Tätigkeit ausübt und wie gut (oder schlecht) dies geschieht, spielt für die Gleichwertigkeit der Tätigkeit keine Rolle.



Was können Sie tun?

- ✓ Falls dies im Unternehmen noch nicht geschieht, bewerten und bezahlen Sie gewerbliche, technische und kaufmännische Tätigkeiten nach einheitlichen Maßstäben. Auf diese Weise kann die Gleichbehandlung nicht nur der Geschlechter, sondern aller Beschäftigten maßgeblich gefördert werden.
- ✓ Einheitliche Entgeltsysteme für alle Beschäftigtengruppen sind in vielen Unternehmen und Tarifbereichen bereits heute üblich. Dort wird auch nicht mehr zwischen Lohn und Gehalt oder zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern sowie Angestellten unterschieden. Gebräuchlich sind vielmehr die Begriffe „Entgelt“ und „Beschäftigte“ bzw. „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“.

- ✓ Als Hilfestellung für die Gestaltung eines einheitlichen, geschlechtsneutralen Entgeltsystems kann das Instrument „Paarvergleich zur Bewertung der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten“ von eg-check.de genutzt werden.

Weiterführendes

- Deutscher Juristinnenbund (2017): 10 Irrtümer zur Entgeltgleichheit: www.djb.de/themen/thema/entgeltgleichheit/
- www.eg-check.de: Grundentgelt, Paarvergleich zur Feststellung der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten
- Einen Überblick über verschiedene Prüfverfahren zur Entgeltdifferenzierung bietet der „Tool Compass“ des Fair Pay Innovation Lab (FPI): <https://www.fpi-lab.org/wirtschaft/fpi-tool-compass/>

Infoblatt zu Frage 3.5 – Offene Kommunikation über Arbeitsentgelte

3.5

Wird in der Belegschaft offen über die Arbeitsentgelte gesprochen?

Worum geht's?

Die Höhe der Arbeitsentgelte der einzelnen Beschäftigten sollte lieber nicht bekannt werden – so denken nicht nur manche Beschäftigte, sondern auch viele Arbeitgeber. Würden Beschäftigte erfahren, was die anderen bekommen, könnte Unruhe in der Belegschaft entstehen, so wird befürchtet. Doch manchmal bringt der Zufall doch ans Tageslicht, dass die Arbeitsentgelte von Beschäftigten in vergleichbaren Situationen unterschiedlich sind. Und dann steht die Frage im Raum: Wird hier mit zweierlei Maß gemessen? Ist die betriebliche Entgeltpraxis nicht durchschaubar, entsteht schnell eine gefühlte Ungerechtigkeit, die Misstrauen, Demotivation und Konflikte fördert.

Die Tabuisierung der Arbeitsentgelte ist übrigens insbesondere in Deutschland weit verbreitet. In skandinavischen Ländern bspw. hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass sich eine transparente Entgeltpraxis für ein Unternehmen auszahlt. Und auch in angelsächsischen Ländern ist es durchaus üblich, über den Verdienst zu sprechen.

Wenn offen und möglichst konfliktfrei über die Arbeitsentgelte gesprochen werden soll, müssen alle Beschäftigten die Kriterien und das Verfahren für die Festlegung der Entgelthöhe kennen. Denn nur dann können sie einschätzen, welches Entgelt für sie selbst und für den Kollegen oder die Kollegin fair ist.



Was können Sie tun?

Wie ist die Rechtslage?

- Die Zulässigkeit arbeitsvertraglicher Klauseln, die Beschäftigte zur Verschwiegenheit über das eigene Entgelt verpflichten, ist umstritten. Denn sie hindern Beschäftigte daran, Benachteiligungen beim Entgelt zu erkennen und gegenüber dem Arbeitgeber erfolgreich Ansprüche geltend zu machen. Das LAG Mecklenburg-Vorpommern hat sie deshalb als unwirksam bewertet (21.10.2009, Az.: 2 Sa 237/09).
- Die Transparenz von Entgelten und Entgeltregelungen soll durch das 2017 in Kraft getretene EntgTranspG gefördert werden. Es sieht u. a. einen individuellen Auskunftsanspruch vor, der in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten gestellt werden kann. Erfragt werden können die Kriterien und Verfahren für die Festlegung des eigenen Entgelts sowie des Entgelts für eine Vergleichstätigkeit, die überwiegend von Angehörigen des anderen Geschlechts ausgeübt wird, und die Höhe des Entgelts für die Vergleichstätigkeit. Dabei ist der Schutz personenbezogener Daten zu wahren.
- Im Konfliktfall gilt: Bei intransparenter Entgeltpraxis muss der Arbeitgeber sein System durchschaubar machen. Es muss für die Beschäftigten nachvollziehbar sein, worauf Unterschiede beim Arbeitsentgelt beruhen. Kann der Arbeitgeber nicht nachweisen, dass er Frauen und Männern für gleiche oder gleichwertige Arbeit das gleiche Entgelt zahlt, können die Benachteiligten eine „Anpassung nach oben“ beanspruchen. Sie haben also Anspruch auf dasselbe Entgelt wie die Bevorzugten. Deren Entgelt kann ohne ihr Einverständnis nicht reduziert werden. Dies gilt für alle Entgeltbestandteile und für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe. Bei Verstößen gegen das Entgeltgleichheitsgebot besteht außerdem ein Anspruch auf Entschädigung, die gesetzlich nicht auf drei Monatsentgelte beschränkt ist.

Die betriebliche Entgeltpraxis sollte nicht tabuisiert werden. Vorteile haben vielmehr transparente Entgeltsysteme, die für alle Beschäftigten einsehbar und nachprüfbar sind. Dies ist für Bereiche, in denen Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge gelten, bereits weitgehend realisiert.

Insbesondere sollte deutlich werden,

- welche Entgeltbestandteile es im Unternehmen gibt (z. B. Grundentgelt, Leistungszulagen, Prämien, Erschwerniszuschläge)
- wie die unterschiedlichen Tätigkeiten eingruppiert sind
- welche Kriterien zur Begründung der einzelnen Entgeltbestandteile herangezogen werden (Arbeitsanforderungen, Leistung, Belastungen ...)
- wer nach welchen Regeln und Verfahrensweisen die Entgelthöhe festlegt

Weiterführendes

- Zum Verbot arbeitsvertraglicher Verschwiegenheitsklauseln: LAG Mecklenburg-Vorpommern vom 21.10.2009, Az.: 2 Sa 183/09
- Zum EntgTranspG: Broschüre des BMFSFJ (2017): Das Entgelttransparenzgesetz. Ein Leitfaden für Arbeitgeber sowie für Betriebs- und Personalräte: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/das-entgelttransparenzgesetz--ein-leitfaden-fuer-arbeitgeber-sowie-fuer-betriebs--und-personalraete/118300>

4

Infoblätter zum Handlungsbereich Kommunikation/Zusammenarbeit

Infoblatt zu Frage 4.1 – Wertschätzende Gesprächskultur

4.1

Sorgen die Vorgesetzten dafür, dass Frauen und Männer in Besprechungen und Diskussionen gleiche Chancen haben, sich an den Gesprächen zu beteiligen, und dass die Beiträge aller unvoreingenommen diskutiert werden?

Worum geht's?

Haben Sie auch schon einmal so etwas beobachtet?

- Der größte Redeanteil in Besprechungen liegt bei den Männern, die Frauen kommen seltener zu Wort und/oder fassen sich kürzer.
- Der Vorschlag einer Frau wird entweder gar nicht oder kritisch kommentiert; ein wenig später macht ein Mann denselben Vorschlag und alle stimmen zu.
- Männer moderieren oder leiten die Diskussion, Frauen erstellen das Protokoll.

Hier ist die Führungskraft entweder selbst als Moderatorin bzw. Moderator oder in Sachen Diskussionsleitung gefordert oder sollte auf diejenigen einwirken, die Diskussionen moderieren und für ein partnerschaftliches Gesprächsklima zu sorgen haben. Das bedeutet, darauf hinzuwirken,

- dass nicht die Lautstärksten sich selbst das Wort verschaffen, sondern auch eher zurückhaltende Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ermutigt oder aufgefordert werden, ihre Meinung zu sagen,

- dass die Reihenfolge der Wortmeldungen beachtet wird,
- dass anderen zugehört wird, wenn sie reden, und sie nicht unterbrochen werden und
- dass auch zurückhaltend vorgetragene Vorschläge und Ideen ernsthaft geprüft werden.

Gute Kommunikation und Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer, sie muss von Führungskräften ermöglicht bzw. gefördert und von allen Beteiligten gestützt werden. Werden diese Grundregeln nicht beachtet, können wertvolle Anregungen und Sichtweisen übersehen, wichtige Ideen und Vorschläge nicht realisiert und dadurch Chancen für das Team oder das Unternehmen vertan werden. Und abgesehen davon: Partnerschaftliche, gute Kommunikation ist die Grundlage eines guten Betriebsklimas.

Wie ist die Rechtslage?

Es gibt zwar kein Gesetz, das konkret eine nach Geschlecht ausgewogene und wertschätzende Kommunikation vorschreibt. Doch wie kann der Grundsatz der Gleichberechtigung von Frauen und Männern aus Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes zur Geltung kommen, wenn bereits in Besprechungen und Diskussionen keine Chancengleichheit herrscht? Und wie können Benachteiligungen beim Zugang zu beruflichen Positionen oder beim beruflichen Aufstieg vermieden werden, wie es § 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG vorschreibt, wenn fachliche Kompetenzen und inhaltlich gute Vorschläge eines Geschlechts übersehen werden? Eine chancengleiche Kommunikation und Zusammenarbeit ist insofern eine Grundlage für die Umsetzung der Gleichberechtigung.



Was können Sie tun?

- ✓ Wenn Sie bisher nicht bewusst auf dieses Thema geachtet haben, aber Handlungsbedarf vermuten, empfiehlt es sich, zunächst einmal Ihre eigenen Sinne zu schärfen. Beobachten Sie Frauen und Männer in Besprechungen und Diskussionen! Analysieren Sie die Kommunikation im Hinblick auf Redeanteile von Frauen und Männern, Unterbrechung von Wortbeiträgen, Würdigung von Meinungen und Vorschlägen unabhängig von Hierarchie und Geschlecht oder auch Strukturierung der Diskussion durch Führungskräfte. Erkennen Sie die beschriebenen Unterschiede? Oder andere? Wie wirken sich diese Unterschiede aus?

- ✓ Bewerten Sie Ihre Beobachtungen. Wo nehmen Sie Stärken in der Kommunikation wahr, wo Schwächen? Sprechen Sie hierüber auch mit anderen Betriebsangehörigen. Wie nehmen andere das Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern wahr? Was empfinden Sie und andere als angenehm und erhaltenswert? Was würden Sie gern mit welchem Ziel ändern?
- ✓ Planen Sie, wie Verbesserungen erreicht werden können. Maßnahmen könnten z. B. Führungskräfte einbeziehen, denn die Gleichbehandlung der Geschlechter im Beruf zu gewährleisten, ist (auch) ihre Aufgabe. Deshalb sollten Führungskräfte für geschlechterbezogene Aspekte der Gesprächsführung sensibilisiert werden. Dies kann ein Bestandteil von Führungsseminaren sein, noch intensiver wären spezielle, eventuell intern durchgeführte Seminare und Workshops zu diesem Thema.

Weiterführendes

Es gibt eine Vielzahl von Büchern und Beiträgen in Medien zum Thema „Kommunikation und Gesprächsführung von Frauen und Männern“. Bei Ihrer Auswahl achten Sie bitte darauf, dass das Thema ausgewogen behandelt wird und nicht eines der Geschlechter lächerlich gemacht wird oder durch allzu enge Schubladen Vorurteile und Geschlechterstereotype zementiert werden.

Infoblatt zu Frage 4.2 – Umgang mit sexueller Belästigung

4.2

Wird jedweder Form von sexueller Belästigung – sei es durch anzügliche Bemerkungen, Witze, Bilder oder sexuelle Handlungen – aktiv vorgebeugt und entgegengewirkt?

Worum geht's?

Einen Flirt, der auf Gegenseitigkeit beruht, will niemand verbieten. Aber jede unerwünschte Handlung mit sexuellem Charakter ist eine sexuelle Belästigung und muss konsequent unterbunden werden. Denn durch sexuelle Belästigung wird ein Umfeld geschaffen, das die Würde der betreffenden Person verletzt, vor allem durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen. Dadurch können schwerwiegende psychische und physische Belastungen für die meist weiblichen Betroffenen entstehen. Auch Arbeitsmotivation und -leistung sinken. Deshalb dürfen Vorfälle sexueller Belästigung – sei es durch Beschäftigte, Kundinnen oder Kunden, Klientinnen oder Klienten oder auch Geschäftspartnerinnen oder -partner – weder unter den Teppich gekehrt noch verharmlost werden. Wenn sich Belästigte beschweren oder die Belästigung unterbinden wollen, darf es niemals heißen: „Stell dich doch nicht so an!“ Alle Beschäftigten sollten wissen, wo sexuelle Belästigung beginnt und wie im Unternehmen damit umzugehen ist. Hier hilft ein Blick ins Gesetz. Den Führungskräften im Unternehmen kommt zudem eine Schlüsselrolle bei der Aufgabe zu, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu verhindern.

Wie ist die Rechtslage?

Was unter sexueller Belästigung zu verstehen ist, definiert § 3 Abs. 4 AGG wie folgt: „unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen“.

Der Arbeitgeber muss nach § 12 Abs. 1 AGG Beschäftigte vor Benachteiligungen durch sexuelle Belästigungen schützen, hierzu zählen auch vorbeugende Maßnahmen. Werden Beschäftigte sexuell belästigt, muss der Arbeitgeber nach § 12 Abs. 3 AGG geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung ergreifen, wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung der belästigenden Person.

Wenn sich Beschäftigte sexuell belästigt fühlen, sei es durch Kolleginnen oder Kollegen, Vorgesetzte oder Dritte, können sie sich nach § 13 Abs. 1 AGG bei den zuständigen Stellen des Betriebs beschweren („Beschwerderecht“). Die Beschwerde ist zu prüfen und das Ergebnis den Betroffenen mitzuteilen. Ergreift der Arbeitgeber keine oder ungeeignete Maßnahmen, um sexuelle Belästigung zu unterbinden, können die betroffenen Beschäftigten nach § 14 AGG ihre Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts einstellen, soweit es zu ihrem Schutz erforderlich ist. Im Übrigen regelt das AGG Entschädigung und Schadensersatz für benachteiligte Beschäftigte (§ 15 AGG).



Was können Sie tun?

- ✓ Haben Sie bereits festgelegt, an welche Stelle Beschwerden zu richten sind? Empfehlenswert ist es dabei, Ansprechpersonen jeden Geschlechts zu benennen und einen einfachen Zugang zu ermöglichen.
- ✓ Sicher haben Sie die Beschäftigten bereits über das AGG und die Behandlung von Beschwerden über sexuelle Belästigung informiert. Dazu verpflichtet Sie § 12 Abs. 5 AGG. Falls nicht, sollten Sie dies in Kürze nachholen.
- ✓ Wie werden Sie im Falle einer sexuellen Belästigung verfahren? Wenn Sie bereits im Vorfeld allgemeine Verfahrensabläufe verlässlich festlegen und auch bekannt geben, fällt es leichter, bei Vorkommnissen Ruhe und Sachlichkeit zu bewahren.
- ✓ Ziehen Sie keine falschen Schlüsse daraus, wenn sich noch niemand beschwert hat! Das Schweigen kann trügen. Sexuell belästigte Beschäftigte benötigen klare Signale, dass ihre Beschwerde angemessen behandelt wird. Manche belästigte Person können Sie dadurch ermutigen, sich zu wehren und zu beschweren.
- ✓ Führungskräfte übernehmen eine wichtige Rolle bei der Behandlung von Vorfällen sexueller Belästigung. Haben Sie schon einmal daran gedacht, sie durch Beratung, Trainings oder Gespräche zu unterstützen?

- ✓ Je mehr Sie einen partnerschaftlichen Umgang und die gegenseitige Wertschätzung aller Beschäftigten fördern und konsequent vorleben, desto unwahrscheinlicher dürfte sexuelle Belästigung werden. Wachsamkeit bleibt dennoch erforderlich!

Weiterführendes

- ADS (Hg.): Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte, Berlin 2016:
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/Leitfaden_Was_tun_bei_sexueller_Belaestigung.html
- https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Umgang_mit_sexueller_Belaestigung_am_Arbeitsplatz.html
- https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Umgang_mit_sexueller_Belaestigung_am_Arbeitsplatz_Kurzfassung.html
- Webseite der ADS zum Thema sexuelle Belästigung: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/betriebsklimaschutz/betriebsklimaschutz_node.html

Infoblatt zu Frage 4.3 – Einbindung von Teilzeitkräften

4.3

Sind Teilzeitbeschäftigte – gemeint sind auch geringfügig Beschäftigte – gleichermaßen in die Kommunikation und Zusammenarbeit eingebunden wie Vollzeitbeschäftigte? Dies betrifft z. B. die Teilnahme an Besprechungen und kollegialen Gesprächen, aber auch die Weitergabe von Informationen und die Zuteilung interessanter Aufgaben und Projekte.

Worum geht's?

Teilzeitarbeit ist eine weit verbreitete Arbeitsform geworden, die Beschäftigte wegen der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder aus anderen Gründen wählen. Zumeist sind es Frauen, die sich für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden. Für Arbeitgeber bietet Teilzeit dagegen die Möglichkeit, Arbeitszeiten und Arbeitskapazitäten bedarfsgerechter und dabei auch die Arbeitsprozesse möglichst reibungslos zu gestalten.

Es ist vorteilhaft, Teilzeitkräfte in gleicher Weise wie ihre vollzeitbeschäftigten Kolleginnen und Kollegen an allen betrieblichen Prozessen, Maßnahmen und Informationen teilhaben zu lassen, die für die Ausübung ihrer Arbeit, aber auch für ihr berufliches Fortkommen notwendig sind. Hierzu gehören z. B. die Planung und Ausführung von Arbeiten, die Teilnahme an Besprechungen, Planungssitzungen oder Projekten sowie die Berücksichtigung bei Maßnahmen der Personalentwicklung. Eine vollständige und gleichberechtigte Integration in den Betrieb hinsichtlich der Arbeitsorganisation, der Kooperation und der Kommunikation zeigt auch die Wertschätzung von Teilzeitarbeit.

Erfahrungen von Teilzeitkräften zeigen allerdings, dass sie noch nicht immer optimal in den Betrieb eingegliedert und anerkannt sind. Nicht selten

finden Besprechungen und Gespräche ohne sie statt oder sie werden bei der Vergabe interessanter Aufgaben übersehen, mit denen sie sich fachlich qualifizieren, profilieren und weiterentwickeln könnten. Und allzu oft hören sie zwar scherzhaft formulierte, aber verletzend wirkende Bemerkungen über ihren frühen Feierabend, wenn sie den Arbeitsplatz verlassen.

Wie ist die Rechtslage?

Nach § 4 Abs. 1 TzBfG dürfen Teilzeitbeschäftigte nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen. Sachliche Gründe sind solche, die nichts mit dem Umfang der Arbeitszeit zu tun haben, sondern auch eine Differenzierung zwischen Vollzeitkräften untereinander oder Teilzeitkräften untereinander erlauben würden, z. B. Qualifikation, Arbeitsleistung, Berufserfahrung oder unterschiedliche Arbeitsplatzanforderungen. Unzulässig ist danach ein Ausschluss Teilzeitbeschäftigter aus Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen. Und sie müssen gleichberechtigt in die Zusammenarbeit im Betrieb einbezogen und bspw. auch bei der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden.



Was können Sie tun?

- ✓ Prüfen Sie die Termine von Besprechungen und Zusammenkünften: Können sie so gelegt werden, dass auch Teilzeitkräfte während ihrer Arbeitszeit daran teilnehmen können? Manchmal ist es gut, alte Traditionen zu verändern: Kaum eine Besprechung muss zwingend um 17 Uhr stattfinden – oft sind auch andere Uhrzeiten möglich.
- ✓ Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, ob die Teilzeitkräfte alle wichtigen (offiziellen und inoffiziellen) Informationen erhalten? Schon kleine Maßnahmen können viel bewirken: eine tägliche Kurzbesprechung zu einer Zeit, in der alle da sind; ein Schwarzes Brett (analog oder digital); ein Kollege oder eine Kollegin, die für die Informationsweitergabe an eine Teilzeitkraft verantwortlich ist („Infopate/Infopatin“); Vereinbarung einer verbindlichen Zeit für die regelmäßige Arbeitsüber- und Informationsweitergabe.
- ✓ Wenn Sie Beschäftigten spannende Aufgaben oder Projekte zuteilen: Denken Sie daran, dass auch Teilzeitkräfte hierfür geeignet sein können! Viele Arbeiten lassen sich so organisieren, dass sie auch in Teilzeit erledigt werden können. Manchmal müssen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden.

- ✓ Fragen Sie auch Teilzeitkräfte, wenn es um die Teilnahme an wichtigen Weiterbildungsmaßnahmen geht! Unterstellen Sie nicht, sie hätten kein Interesse oder keine Zeit!
- ✓ Zeigen Sie Flagge: Lassen Sie es nicht zu, wenn sich Kolleginnen oder Kollegen negativ über Teilzeitkräfte äußern! Nehmen Sie die Diskussion auf und machen Sie klar, dass Teilzeitkräfte aus guten Gründen (welche auch immer das sind) eine andere Arbeitszeit haben und genauso wertvolle und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wie Vollzeitbeschäftigte.
- ✓ Fragen Sie die Teilzeitkräfte selbst, wie sie das Thema beurteilen. Fühlen sie sich vollständig einbezogen? Wo sehen sie Verbesserungsbedarf?

Weiterführendes

- BMFSFJ (Hg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 5. Auflage, Berlin 2016

Infoblatt zu Frage 4.4 – Geschlechtersensible Sprache

4.4

Wird in der betrieblichen Kommunikation eine geschlechtersensible Sprache verwendet, d. h., werden entweder geschlechtsneutrale Begriffe genutzt oder alle Geschlechter auf andere Art in gleicher Weise angesprochen? Die Frage betrifft sowohl die schriftliche als auch die mündliche Kommunikation, z. B. Schriftverkehr, Informationsmaterial, Vorträge und Besprechungen.

Worum geht's?

Herr Müller wird irritiert sein, wenn er als Frau Müller angeschrieben wird. Dasselbe gilt für Frau Schmidt, wenn sie als Herr Schmidt bezeichnet wird. An diesen einfachen Beispielen wird deutlich, dass die korrekte Benennung des Geschlechts für uns eine große Bedeutung hat. Und das nicht nur in der direkten Ansprache. Wenn immer nur von Mitarbeitern die Rede ist, erwarten wir irgendwann keine Mitarbeiterinnen mehr. Wenn es heißt: „Alle Mitarbeiter erhalten wegen der guten Geschäftslage eine Sonderzahlung von 500 Euro.“, was erhalten dann die Mitarbeiterinnen? Nichts? 1.000 Euro? Und wenn stets von Verkäufern gesprochen wird, obwohl hinter dem Verkaufstresen ausschließlich Frauen stehen, dann stimmt irgendetwas nicht mit der Grammatik. Haben Männer mit einer Bewerbung eine Chance, wenn es in der Stellenanzeige „Wir suchen freundliche Mitarbeiterinnen für unseren Kundenservice!“ heißt?

Sprache prägt das Bewusstsein von Menschen, dies ist eine sprachwissenschaftlich anerkannte Tatsache. Studien haben gezeigt, dass sich Frauen weniger angesprochen fühlen, wenn nur die männliche Form verwendet wird. Und wenn man die ausschließlich männliche Form ernst nimmt, können gravierende Missverständnisse entstehen. In allen Schriftstücken sollten deshalb die weibliche und die männliche Form genutzt werden, seien es Formulare, Broschüren oder Informationen in elektronischen Medien, seien sie für die Beschäftigten oder für die Kundenschaft bestimmt. Nur die männliche Form zu nutzen und zu behaupten, Frauen seien „selbstverständlich mitgemeint“, reicht nicht aus, um alle Geschlechter ausgewogen zu berücksichtigen.

Häufig wird gegen eine geschlechtsneutrale Sprache eingewandt, sie sei kompliziert und die Texte würden unleserlich. Dies muss keinesfalls so sein! Es gibt einige Tipps und Hinweise, wie Texte ansprechend und flüssig formuliert werden können und gleichzeitig beide Geschlechter ausgewogen angesprochen werden. Siehe Abschnitt „Was können Sie tun?“.

Wie ist die Rechtslage?

Für Dienststellen des Bundes ist die sprachliche Gleichstellung von Frauen und Männern im Bundesgleichstellungsgesetz verankert (§ 4 Abs. 3 BGlG). Danach sollen Rechts- und Verwaltungsvorschriften des Bundes die Gleichstellung von Frauen und Männern auch sprachlich zum Ausdruck bringen; dies gilt auch für den dienstlichen Schriftverkehr.

Für die Privatwirtschaft fehlen ausdrückliche gesetzliche Regelungen zur sprachlichen Gleichstellung von Frauen und Männern. Allerdings spielt Sprache eine Rolle bei der Stellenausschreibung: In § 11 AGG heißt es zwar nur, dass eine Ausschreibung für einen Arbeitsplatz nicht gegen das Benachteiligungsverbot wegen des Geschlechts verstoßen darf, nach der Auslegung des Bundesarbeitsgerichts bedeutet dies jedoch, dass eine Stellenausschreibung, die nicht geschlechtsneutral formuliert ist, auf eine nach dem AGG verbotene Ungleichbehandlung wegen des Geschlechts schließen lässt. Bewerbende eines nicht angesprochenen Geschlechts können gem. § 15 AGG Ansprüche auf Schadensersatz und Entschädigung geltend machen.

Menschen, die sich weder dem weiblichen noch dem männlichen Geschlecht zuordnen, haben seit dem 01.01.2019 die Möglichkeit, im Geburtenregister als Geschlechtseintrag die Bezeichnung „divers“ zu wählen. Auch für sie gilt das Verbot einer Benachteiligung wegen des Geschlechts. Daher sollte sich in Stellenausschreibungen privater wie öffentlicher Arbeitgeber der Zusatz „m/w/d“ nach der Stellenbezeichnung finden.



Was können Sie tun?

- ✓ Eine Auswahl der wichtigsten Regeln für geschlechtergerechte Sprache:
 - Verwenden Sie für Männer die männliche Form, für Frauen die weibliche.
 - Wenn der Text Männer und Frauen meint, benutzen Sie beide Formen.
 - Wenn Sie kürzer formulieren wollen, verwenden Sie den Unterstrich (Kund_innen) oder den Genderstern (Kund*innen). Dies hat den Vorteil, dass dann auch Menschen umfasst sind, die weder als Frau noch als Mann angesprochen werden wollen.
 - Benutzen Sie Pluralformen: „wir alle“ statt „jeder“.
 - Verwenden Sie neutrale Wörter: Kundschaft, Beschäftigte, Teamleitung.
- ✓ Prüfen Sie nach und nach alle Texte im Unternehmen im Hinblick darauf, ob sie alle Geschlechter ausgewogen ansprechen, und ändern Sie sie, wo es nötig ist.

- ✓ Wie wäre es, wenn Sie sich dabei durch Ihre Auszubildenden, eine Schule oder eine Volkshochschule unterstützen lassen? Vielleicht kann dies ein interessantes Ausbildungs- oder Schulprojekt, ein Referats- oder Seminarthema sein?
- ✓ Machen Sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich, dass in Ihrem Unternehmen Wert auf eine hinsichtlich der Geschlechter ausgewogene Sprache gelegt wird. Korrigieren Sie Textentwürfe, wenn es nötig ist.

Weiterführendes

- Gleichstellungsbeauftragte der Universität zu Köln (Hg.) (2017): ÜberzeuGENDERe Sprache. Leitfaden für eine gendersensible und inklusive Sprache. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage: https://gedim.uni-koeln.de/sites/genderqm/user_upload/Leitfaden_geschlechtersensible_Sprache_5.Auflage_2017.pdf
- Broschüre „Diskriminierung in Stellenanzeigen“ mit Beispielen und Handlungsempfehlungen: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Stellenanzeigen.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- Im Regenbogenportal finden Sie Texte zu geschlechtergerechter Sprache und Informationen zum Geschlechtseintrag: <https://www.regenbogenportal.de/geschlechtergerechte-sprache-antworten-auf-haeufige-fragen/>
- <https://www.regenbogenportal.de/w-m-divers-offen-der-geschlechtseintrag/>

Infoblatt zu Frage 4.5 – Gespräche mit Mitarbeitenden

4.5

Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Mitarbeitendengespräche geführt, z. B. über fachliche Fragen, die Zusammenarbeit im Team oder Anregungen und Wünsche?

Worum geht's?

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Anregungen und Wünsche der Beschäftigten zu kennen, für die sie Führungsverantwortung tragen. Sie können fachlicher Natur sein oder sich auf die Verbesserung der Zusammenarbeit beziehen. Wichtig ist darüber hinaus, die Vorstellungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrer beruflichen Entwicklung zu kennen. Ein wichtiger Beitrag für die Gleichstellung der Geschlechter besteht darin, diese Anregungen und Wünsche in regelmäßigen Gesprächen zwischen Führungskräften und allen Beschäftigten oder im Team zu erfragen. Und zwar aus folgenden Gründen:

- Wenn sichergestellt wird, dass mit allen Beschäftigten über Themen ihres Fachgebietes gesprochen wird, können alle Beschäftigten ihre Kompetenzen und Kenntnisse zeigen – also auch diejenigen Frauen oder Männer, die von sich aus mit der Darstellung ihrer Stärken zurückhaltender wären. Sie geraten durch solche Gespräche leichter in den Blick von Führungskräften, wenn es um die Übernahme anspruchsvollerer Fach- oder Führungsaufgaben oder die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen geht.
- Jede Führungskraft sollte sich auch regelmäßig einen Eindruck davon verschaffen, wie es um die Zusammenarbeit bestellt ist. Neben der eigenen Beobachtung ist das Gespräch mit den Teammitgliedern in dieser Hinsicht eine wichtige Informationsquelle. Ausgewogenheit wird dadurch

hergestellt, dass systematisch mit allen Beschäftigten gesprochen wird – und nicht etwa nur mit ausgewählten Männern oder im Team bzw. nur mit Team- oder Projektleitungen.

- Wenn alle Beschäftigten nach ihren beruflichen Entwicklungswünschen gefragt werden, ist jede Person gefordert, sich darüber Gedanken zu machen. Außerdem können mögliche Vorurteile über die beruflichen Vorstellungen von Frauen und Männern ausgeräumt werden. Möglicherweise interessieren sie sich für berufliche Wege, die nicht der traditionellen Vorstellung von Berufswünschen oder Arbeitszeitinteressen der Geschlechter entsprechen. Beispielsweise könnte die Führungskraft erfahren, dass Herr Meier gern in Teilzeit arbeiten möchte und Frau Schulze sich Führungsaufgaben zutraut. Vielleicht hätten die beiden ihre Pläne von sich aus, ohne regelmäßige Gespräche, gar nicht ausgesprochen.

Wie ist die Rechtslage?

Es gibt keine rechtliche Bestimmung, die Unternehmen dazu verpflichtet, regelmäßig Gespräche mit allen Beschäftigten zu führen. Jedoch fällt es leichter, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Betrieb umzusetzen, wenn solche Gespräche geführt werden.



Was können Sie tun?

- ✓ Alle Führungskräfte sollten dazu angehalten werden, sich mindestens einmal im Jahr die Zeit zu nehmen, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ausführliches Gespräch über Fachliches, die Zusammenarbeit im Team und die beruflichen Entwicklungsperspektiven zu führen. Nicht „zwischen Tür und Angel“, sondern ungestört, in geeigneten Räumen und mit hinreichend Zeit.
- ✓ Solche Gespräche können anfangs ungewohnt sein. Unterstützen Sie die Führungskräfte beim Führen der Gespräche, etwa durch den Besuch eines Seminars oder indem Sie sie animieren, voneinander zu lernen.
- ✓ Nutzen Sie einen professionellen Gesprächsleitfaden und stellen Sie ihn den Führungskräften zur Verfügung. Er sollte die wichtigsten Fragen und Themen auflisten und als Planungshilfe oder zur Dokumentation der Gespräche dienen. Ein Beispiel für einen solchen Leitfaden finden Sie unter „Weiterführendes“. Informieren Sie die Belegschaft über das Ziel und den Nutzen dieser Gespräche für alle Seiten.

Weiterführendes

- (Österreichisches) Ministerium für Frauen und Gesundheit (Hg.): „Gender-orientiertes MitarbeiterInnengespräch“, Vorbereitungsbogen, Wien 2016: <https://www.imag-gmb.at/dam/jcr:78718b3c-74c3-4e05-8bce-f7da888a9f89/vorbereitungsbogen1.pdf>

Arbeitsplan zum weiteren Vorgehen

Wenn Sie Ihre Antworten ausgewertet haben, können Sie die nächsten Schritte planen. Zunächst gilt es, sich einen Überblick über die betrieblichen Bereiche zu verschaffen, in denen Handlungsbedarf besteht.

Tragen Sie hierzu bitte die Themenfelder ein, bei denen der KMU-Gleichstellungsscheck für Ihr Unternehmen Handlungsbedarf angezeigt hat (rote und gelbe Antworten). Ordnen Sie diesen Themenfeldern Prioritäten von A bis C zu: Die wichtigsten erhalten ein A, diejenigen, die Sie zunächst zurückstellen wollen, erhalten ein C.

Ein Beispiel

Nr. 1: Themenfeld „Fragen im Vorstellungsgespräch“, Priorität A



Nr.	Handlungsbedarf besteht bei folgenden Themenfeldern	Priorität
1	
2	
3	
4	
5	
6	
...	

Welche Maßnahmen ergreifen Sie konkret? Einzelne Hinweise und Ideen haben Sie vielleicht den Infoblättern entnommen. Was sind die nächsten Schritte? Wählen Sie zunächst Maßnahmen für Themenfelder aus, die Sie mit hoher Priorität versehen haben (A oder B).



Ein Beispiel

Nr. 1: Themenfeld „Fragen im Vorstellungsgespräch“, Maßnahme: Leitfaden für Vorstellungsgespräche entwickeln. Wer? Herr M und Frau K. Bis wann? In drei Wochen

Nr.	Themenfeld	Maßnahme und Schritte	Wer?	Bis wann?

Wenn alle geplanten Maßnahmen durchgeführt worden sind, können Sie sich neuen Themenfeldern zuwenden – vor allem den Themenfeldern, die Sie mit einer niedrigeren Priorität versehen und für die Sie noch keine Maßnahmen ergriffen hatten.

Und nach einem Zeitraum, den Sie festlegen, können Sie den KMU-Gleichstellungskcheck wiederholen und sehen, was sich verändert hat.

Viel Erfolg!

Abkürzungsverzeichnis

ADS	Antidiskriminierungsstelle des Bundes
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben
BAG	Bundesarbeitsgericht
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
eg-check	Entgeltgleichheits-Check
EntgTranspG	Entgelttransparenzgesetz
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FPfZG	Familienpflegezeitgesetz
gb-check	Gleichbehandlungs-Check
KMU	Kleines oder mittleres Unternehmen/Kleine und mittlere Unternehmen
LAG	Landesarbeitsgericht
MuSchG	Mutterschutzgesetz
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
SGB IV	Viertes Buch Sozialgesetzbuch
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Tel.: 030 18 272 2721
Fax: 030 18 10 272 2721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20 179 130
Montag–Donnerstag: 9–18 Uhr
Fax: 030 18 555-4400
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*

Autorinnen:

Dr. Andrea Jochmann-Döll
Dr. Karin Tondorf

Artikelnummer: 4BR216

Stand: Januar 2020, 1. Auflage

Gestaltung: www.zweiband.de

Bildnachweis Dr. Franziska Giffey: Bundesregierung/Jesco Denzel

Bildnachweis Prof. Dr. Maria Wersig: Hoffotografen

Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.

 Engagement

 Familie

 Ältere Menschen

 Gleichstellung

 Kinder und Jugend