

Gutachten der Sachverständigenkommission  
für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung:  
**Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten**

## Themenblatt 4:

# Gleichstellung in Betrieben

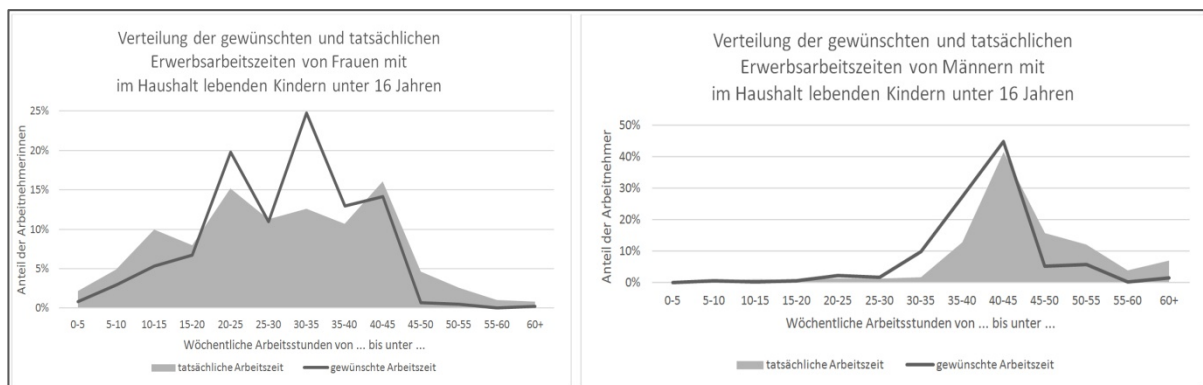
Für gleiche Verwirklichungschancen von Frauen und Männern sind auch die Rahmenbedingungen in der Erwerbsarbeit entscheidend. Arbeitgeber und Sozialpartner können durch ihre Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur die Gleichstellung sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst voranbringen.

Die Rahmenbedingungen des „Normalarbeitsverhältnis“ erschweren vielen Menschen mit Fürsorgeverpflichtungen ein partnerschaftliches Erwerb-und-Sorge-Arrangement.

Die Vorstellung einer 40-Stunden Arbeitswoche als Normalfall der abhängigen Beschäftigung wird dem Bedürfnis der meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gerecht und bringt Nachteile für all diejenigen, die sich wegen Fürsorgeverpflichtungen nicht ausschließlich der Erwerbsarbeit widmen können oder wollen. Denn die Verantwortung für Sorgearbeit für Kinder, Angehörige oder auch sich selbst gerät dabei in Vergessenheit. Nicht umsonst wünschen sich Vollzeitbeschäftigte eher kürzere und Teilzeitbeschäftigte eher längere Arbeitszeiten.

- » Frauen mit Kindern wünschen sich häufig eine Erwerbsarbeitszeit zwischen 30 und 35 Wochenstunden.
- » Männer mit Kindern wünschen sich häufig eine leichte Verringerung der Erwerbsarbeitszeit.

### Verteilung der gewünschten und tatsächlichen Erwerbsarbeitszeiten von Frauen mit Kindern



Quelle: SOEP 2014; Berechnungen des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik (FIT) im Auftrag der Sachverständigenkommission.

### Flexible Arbeitszeiten und -orte

Flexible Arbeitszeitkonzepte und mobiles Arbeiten bieten die Chance, Erwerbs- und Sorgearbeit ausgewogener zwischen Frauen und Männern zu verteilen.

Unternehmen können damit zur Arbeitszufriedenheit beitragen, eine Rückkehr aus der Elternzeit erleichtern und die Dauer der Betriebszugehörigkeit verlängern.

- » Am Beispiel der Alleinerziehenden wird besonders deutlich, dass betriebliche Routinen flexibel sein müssen, um auf die Anforderungen der privaten Organisation unbezahlter Sorgearbeit Rücksicht nehmen zu können.
- » Zeitliche und räumliche Flexibilität im Betrieb sind mit guten Leistungen im Beruf und einer Übernahme von Führungsverantwortung vereinbar.

Ein lebensphasenorientiertes Konzept von Arbeitszeit und Arbeitsort ermöglicht ein partnerschaftliches Erwerb-und-Sorge-Arrangement für alle Menschen in gleicher Weise.

- » Häufig wird in den Betrieben „Gleichstellung“ auf „Vereinbarkeit“ reduziert und mehr oder weniger als Angebot für weibliche Beschäftigte gesehen.

### **Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeit**

Die Sachverständigenkommission spricht sich für die Möglichkeit einer befristeten Teilzeit aus. Dies würde die Beweglichkeit in Phasen der Sorgearbeit erhöhen. Diesem Ziel dient auch die vorgeschlagene Einführung eines allgemeinen Anspruchs auf eine flexible Verteilung der Arbeitszeit, wenn keine betrieblichen Gründe dagegen sprechen.

- » Durch betriebliche Wahlarbeitszeitkonzepte, wie sie in einem Wahlarbeitszeitgesetz möglich wären, könnten Beschäftigte mit Sorgeverantwortung ihre Arbeitszeiten an ihre Bedürfnisse anpassen ohne langfristige Nachteile zu erleiden.
- » Wenn beide Elternteile in der Elternzeit einer reduzierten Vollzeittätigkeit innerhalb eines bestimmten Arbeitszeitkorridors nachgehen, sollten sie pro Person bis zu 24 Monate lang eine pauschale Leistung („Familiengeld“) erhalten können.

Flexible Arbeitszeitkonzepte können einen Wandel betrieblicher Arbeitszeitroutinen herbeiführen und zum Abbau von Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten beitragen.

### **Mobiles Arbeiten**

Mobiles Arbeiten außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte bietet die Chance, Erwerbs- und Sorgearbeit ausgewogener zwischen Frauen und Männern zu verteilen.

- » Männer, die von zu Hause aus arbeiten, übernehmen mehr Kinderbetreuung.
- » Frauen, die von zu Hause aus arbeiten, sind mehr Stunden und seltener prekär erwerbstätig.
- » Eingesparte Wegezeiten werden zu 80 % für die Familie genutzt.
- » Rund 50 % der Beschäftigten würden gern mobil arbeiten.

Die Sachverständigenkommission empfiehlt ein Recht auf mobiles Arbeiten unter Berücksichtigung betrieblicher Möglichkeiten.

- » Mobiles Arbeiten sollte Bestandteil von betrieblichen Arbeitszeitkonzepten und eines neuen Wahlarbeitszeitgesetzes werden.

### **Schutz vor Entgrenzung**

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte schaffen Zeitsouveränität, bergen aber auch Gefahren der Entgrenzung, Überforderung und Überlastung. Daher müssen flexible Arbeitsmodelle von Schutzmaßnahmen begleitet werden.

- » Dazu gehört eine gleichstellungsorientierte Personalplanung, die alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Erwerbs- und Sorgearbeitende begreift.
- » Dazu gehört, allen Beschäftigten die Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeiten und -orten zu ermöglichen. Um Arbeitsverdichtung zu vermeiden, müssen ausreichend Personalkapazitäten vorgehalten werden.
- » Bestehende Vereinbarungen und gute Lösungen sollten auf die tarifliche (oder gesetzliche) Ebene gehoben werden.

## **Gleichstellungsorientierte Unternehmenskultur für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld**

Damit ein Wandel der Arbeitskulturen in Unternehmen und Verwaltungen vollzogen werden kann, sind neue Leitbilder erforderlich.

- » Zur Etablierung einer neuen Arbeits- und Führungskultur gehört, dass die Leitungsebene sichtbar als Vorbild und Rollenmodell wirkt.
- » Dazu gehören Führungskulturen, die auf Verfügbarkeitserwartungen verzichten, wenn diese mit Sorgearbeitsverantwortung unvereinbar sind.
- » Führen in Teilzeit, beispielsweise durch eine Tandemlösung, bei der sich zwei Führungskräfte eine Stelle teilen, ist dabei eine von vielen Möglichkeiten.

Viele Arbeitgeber und Sozialpartner haben bereits gleichstellungspolitische Maßnahmen entwickelt, die beispielgebend sind.

- » Schulungen zur Reflexion von Geschlechterrollen vor allem auf Führungsebene;
- » Gezielte Einbindung von Personen mit Fürsorgeverantwortung in Weiterbildungsangebote und Aufstiegsförderungskonzepte;
- » Vorbeugung und Bekämpfung geschlechtsbezogener Belästigung;
- » Kopplung der Vergütung von Führungskräften an Zielvereinbarungen zu gleichstellungsfördernder Personalpolitik;
- » Gleichstellungsorientierte Personalbeurteilung;
- » Transparente Entgeltsysteme mit diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungsverfahren;
- » Einsatz anonymisierter Bewerbungsverfahren;
- » Mentoring-Programme,
- » Betriebliche Gleichstellungsbeauftragte zur Prävention von Diskriminierung in unterstützender bzw. beratender Funktion.

Gleichstellungsorientiertes Personalmanagement verringert die Entgeltlücke und begünstigt ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld.

- » Besonders Fachkräfte suchen sich Jobs, bei denen Lohn und Arbeitszeitgestaltung ihren Vorstellungen entsprechen.

## **Gleichstellung im öffentlichen Dienst**

Die gleichstellungspolitische Situation im öffentlichen Dienst ist teilweise besser als in der Privatwirtschaft.

- » Der Gender Pay Gap ist im öffentlichen Dienst mit 6 % geringer als die durchschnittlichen 21%.

## **Gleichstellungsgesetze**

Durch die Gleichstellungs- bzw. Frauenförderungsgesetze des Bundes und der Länder sind diese gesetzlich zu Maßnahmen des gleichstellungsorientierten Personalmanagements verpflichtet. Der öffentliche Dienst kann Vorbildfunktion übernehmen und so einen Wandel der Arbeits- und Führungskulturen anstoßen.

- » Hinweise aus der Praxis deuten darauf hin, dass eine Stärkung sowohl der Rolle von Gleichstellungsplänen als auch der Gleichstellungsbeauftragten hilfreich wäre.

## Diskriminierungsfreie und gleichstellungsorientierte Personalbeurteilung

Im öffentlichen Dienst, in dem berufliche Aufstiege und Karrieren stärker als in der Privatwirtschaft formalisiert sind, kommt der Personalbeurteilung eine Schlüsselrolle zu.

- » Teilzeittätigkeit, Telearbeit, Eltern- und Pflegezeit werden häufig negativ gewertet, auch wenn dies sachlich nicht gerechtfertigt ist.

Problematisch sind Beurteilungsmerkmale, die von den Beurteilenden nur subjektiv eingeschätzt werden und sich auf Eigenschaften der Person beziehen. Sie sind anfällig für den unbewussten Einfluss von Geschlechterstereotypen, individuelle (Vor-)Urteile und andere leistungsfremde Aspekte. Mindestanforderungen an Beurteilungskriterien und -verfahren sollten in einschlägige Gesetze und Richtlinien aufgenommen werden.

- » Beurteilungskriterien sollten konkretisiert werden, um Transparenz zu schaffen.
- » Beurteilende sowie Beurteilte sollten geschult werden, insbesondere hinsichtlich ihrer Genderkompetenz und über Diskriminierungsrisiken.
- » Gleichstellungsbeauftragte und Personalrat sollten in weichenstellenden Phasen einer Beurteilungsrunde beteiligt werden, insbesondere bei der Definition der Beurteilungskriterien und bei Besprechungen von Beurteilerinnen und Beurteilern.

Für die dienstliche Beurteilung von Führungskräften sollte es eine Rolle spielen, inwieweit sich diese erfolgreich um Gleichstellung bemüht haben.

### Zum Weiterlesen:

---

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Online verfügbar unter [www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf](http://www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf)

- Zu diesem Themenblatt siehe besonders das Kapitel C.I, C.III und C.V.

### Themenblatt verfasst von der Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht

Kontakt /V.i.S.d.P.:

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.  
Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht  
der Bundesregierung

Brachvogelstraße 1; 10961 Berlin  
[www.gleichstellungsbericht.de](http://www.gleichstellungsbericht.de)  
[gleichstellungsbericht@iss-ffm.de](mailto:gleichstellungsbericht@iss-ffm.de)



Gemeinnütziger e. V.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend