



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

21. Januar 2009

## **Beantwortung des Fragenkatalogs der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Familie, Senio- ren, Frauen und Jugend zum Thema „Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern“ am 28. Januar 2009**

### ■ **Vorbemerkung:**

Die Beantwortung der Fragen fokussieren vorrangig auf das Thema „Entgelt“, die weiteren Fragen sind unsererseits aufgrund des zeitlichen Vorlaufs nicht in der gebotenen Gründlichkeit zu beantworten.

### **Fragen 1 + 2**

■ Flächentarifverträge leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Stabilisierung und Sicherung von Arbeitsbedingungen. Damit kann gewährleistet werden, dass Verdienstunterschiede zwischen den Geschlechtern nicht weiter auseinander gehen. Insbesondere Frauen profitieren davon. Untersuchungen zeigen auf, dass in tarifgebundenen Betrieben der Verdienstunterschied nach Geschlecht geringer ist als in nicht tariflosen Betrieben.

In diesem Zusammenhang dürfte der allgemeine Trend von Unternehmen nach Outsourcing, Aus- und Umgliederungen, Verkauf von Betriebsteilen und damit einhergehend die Einführung von dezentralen Systemen der Entgeltfindung, variabler Entgeltsysteme und die Leistungsentlohnung nicht hilfreich sein. Zu befürchten ist, dass damit die Lohndifferenzierung innerhalb und zwischen Branchen und Betrieben weiter vergrößert wird.

### **Frage 5**

Berufsbereiche, in denen überwiegend Frauen arbeiten, haben geringere Tariflöhne als solche, in denen typischerweise Männer arbeiten (Dienstleistungsbereiche gegenüber technischen Berufen). In den typischen Frauenberufen verdient eine Frau nicht aufgrund ihres Geschlechtes weniger als ein Mann, aber eine Frau kommt in ein Entgeltsystem hinein, das in seiner Ausgestaltung auf den Zuverdienst hin orientiert ist. Hier stellt sich die Frage, wird Arbeit von Frauen deshalb geringer geschätzt und bewertet, weil sie von Frauen ausgeübt wird? Zumindest ein Teil der Einkommensdifferenzen zwischen Männer und Frauen kann nicht nur mit unterschiedlicher Mächtigkeit auf den Arbeitsmärkten erklärt werden, sondern beruht auf einer gesellschaftlichen Unterbewertung derjenigen Tätigkeiten, die typischerweise von Frauen ausgeübt bzw. diesen als „typisch weiblich“ zugeschrieben werden.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

## Frage 6

Problematisch ist, dass die Durchsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit derzeit ausschließlich auf den Weg der Individualklage möglich ist. Insbesondere ist hier zu sehen, dass gegen den eigenen Arbeitgeber geklagt werden muss. Dies ist eine große Hürde für die Betroffene. Daneben erschwert die Beweisführung und die Anforderung „Tatsachen glaubhaft machen, die eine Benachteiligung wegen des Geschlechts vermuten lassen“, die Klageanstrengung zusätzlich. Unterstützende betriebliche Lohnanalysen sind in der Regel nicht vorhanden.

## Frage 14 + 15

Unterbrechungszeiten wirken Karriere schädigend und mindern langfristig das Lebenserwerbseinkommen mit allen Konsequenzen für die soziale Absicherung.

Wird die Betreuungszeit jedoch zwischen den Eltern aufgeteilt, fällt der Karrierebruch für Frauen schwächer aus. Reformen und Personalpolitik können hier wegweisend wirken. Die Unternehmenskultur entscheidet ebenfalls darüber, welche Auswirkungen Erwerbsunterbrechungen oder der Wechsel in Teilzeitbeschäftigungen auf die Karriere haben.

Unterbrechungszeiten aufgrund familiärer Pflichten sind sowohl als Betriebszugehörigkeit wie auch als Berufs- und Tätigkeitsjahre zu zählen, da sich hieraus Entgeltansprüche ergeben (u.a. Jubiläumzahlungen, Abfindungszahlungen bei Sozialplanregelungen, Anwartschaften für die betriebliche Altersversorgung, Berechnung von Kündigungsfristen, Stufensteigerungen).

Familienunterbrechungen müssten als „Image fördernd“ in Bezug auf Karriere und berufliche Fortentwicklung als soziale Kompetenz positiv anerkannt werden.

## Frage 17

Die Einführung von Mindestlöhnen, aber vor allem die Einführung eines allgemeinen gesetzlichen branchenübergreifenden existenzsichernden Mindestlohnes – wie ihn ver.di und NGG fordern – würde die Lohnspreizung zwischen Männern und Frauen deutlich verringern.

Empirisch ist das durch zahlreiche Studien, die in Großbritannien seit der Einführung des Mindestlohnes dort durchgeführt worden sind, belegt.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Von Niedriglöhnen – und von Löhnen unter dem Existenzminimum - sind in Deutschland vor allem Frauen betroffen: 70% der Beschäftigten im Niedriglohnsektor sind weiblich. In Deutschland ist der Niedriglohnsektor in den letzten Jahren drastisch gewachsen. Der durchschnittliche Stundenlohn im Niedriglohnsektor ist gesunken. Diese Entwicklung ist im europäischen Vergleich eine Ausnahme. In Ländern mit einem gesetzlichen Mindestlohn konnte dieser einen Abwärtstrend und die Ausdifferenzierung der Löhne nach unten verhindern.

■ Ein besonderes Problem sind die Minijobs: drei Viertel der Stundenlöhne sind hier unter 7,50. Davon sind vor allem Frauen betroffen.

Eine Lohnuntergrenze würde das ganze Lohngefüge stabilisieren. Vermutlich würde die Lohnspreizung insgesamt – und damit auch die zwischen Männern und Frauen abnehmen (in Großbritannien hatte der Mindestlohn diesen Effekt).

■ Die Ausgestaltung muss allgemein, branchenübergreifend und existenzsichernd erfolgen. Bisher wurden bei der Aufnahme einzelner Branchen ins Entsendegesetz vor allem Branchen mit einem hohen Anteil männlicher Beschäftigter berücksichtigt: Friseurinnen, Arzthelferinnen, Beschäftigte in Gastronomie und Einzelhandel – typische Frauenbranchen sind bislang ohne Mindestlohn.

## Frage 19

Das derzeit im AGG bestehende Klagerecht des Betriebsrates und der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft ist ein mehrfach eingeschränktes. Nur unter der Voraussetzung, dass das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Anwendung findet und nur bei groben Verstößen des Arbeitgebers kann der Betriebsrat bzw. die Gewerkschaft klagen. Ansprüche (Schadenersatz, Entschädigung) können darüber nicht eingeklagt werden.

Das Verbandsklagerecht stellt gerade in Fällen von Entgeltdiskriminierung, vor allem bei diskriminierenden Entgeltsystemen, von denen mehrere Frauen in einem Betrieb betroffen sind, eine Möglichkeit dar, dass in Vertretung für diese Beschäftigte, der Betriebsrat bzw. die Gewerkschaften für sie Klage erheben, ohne dass sie selbst in einen Rechtsstreit mit ihrem Arbeitgeber treten müssen. Sinn und Zweck ist es, dass Rechtsverstöße des Arbeitgebers beendet werden, ohne dass die Betroffenen in Konflikt mit dem Arbeitgeber geraten.

Ein Verbandsklagerecht muss daher auf alle Beschäftigten (nicht nur in vom BetrVG erfassten Betrieben) anwendbar sein, damit z.B. auch Personalräte oder Mitarbeitervertretungen eingreifen können. Die derzeitige Einschränkung lediglich auf grobe Verstöße des Arbeitgebers ist nicht nachvollziehbar und schafft Unklarheiten. Alle Pflichtverletzungen und Benachteiligungen, die der Arbeitgeber zu verantworten hat, müssen von diesem Verbandsklagerecht erfasst sein.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

## Fragen 21 + 22

In der aktuellen Fassung schafft das AGG nicht nur erschwerte Bedingungen für Personen, die sich gegen Benachteiligungen wehren wollen, es ist in einigen Punkten auch nicht entsprechend der EU-Richtlinien umgesetzt worden.

Die Frist zur Einbringung der Ansprüche auf Schadenersatz mit 2 Monaten ist gegenüber der früheren Rechtslage entgegen der EU-Vorgaben verschlechtert worden. Bei Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts galt nach § 611a BGB eine sechsmonatige Klagefrist.

Sie ist jetzt so kurz gestaltet, dass jemand schon in den Startlöchern sitzen muss, um rechtzeitig zu handeln, sobald er/sie von der Benachteiligung erfährt. Erfahrungsgemäß finden Diskriminierungen eher subtil und verborgen statt, sodass es oft mehrere Umwege braucht, bis der/die Betroffene davon erfährt, das kann bei Ablehnungen von Bewerbungen und Beförderungen auch nach Ablauf der Ausschlussfrist sein. Grundsätzlich braucht es immer Zeit, die vermuteten Diskriminierungen zu überprüfen, zu verifizieren, innerbetriebliche Gespräche zu führen, mögliche Hinhaltestrategien zu durchschauen rechtliche Beratung und Unterstützung einzuholen, um Chancen und Risiken abzuklären. Bis dahin ist die Frist oft tatsächlich abgelaufen.

Schadenersatz sieht das AGG entgegen der Spruchpraxis des EuGH nur bei Verschulden des Arbeitgebers vor. Zumindest hinsichtlich einer geschlechterbezogenen Benachteiligung bei der Einstellung hat der EuGH entschieden, dass ein Verschuldenserfordernis für eine Entschädigung europarechtswidrig ist.

Für immateriellen Schaden sieht das AGG eine „angemessene“ Entschädigung vor. Das EU-Recht verlangt zur Gewährleistung eines tatsächlichen und wirksamen Rechtsschutzes zusätzlich eine „abschreckende“ Wirkung gegenüber dem Arbeitgeber. Das AGG enthält weder Angaben über die Höhe noch hinsichtlich Bemessungskriterien der Angemessenheit. Für die von einer Benachteiligung betroffene Arbeitnehmer/in erhöht sich damit das Risiko, im Vergleich zum erlittenen Schaden eine entsprechende Entschädigung zu erhalten, was sich beim zusätzlich drohenden Schaden (Verlust des Arbeitsplatzes, im Betrieb als Querulantin dazustehen oder überhaupt am Arbeitsmarkt keine Chance mehr zu haben) möglicherweise gar nicht rentiert, ein derartiges Risiko in Kauf zu nehmen.

Der **Kündigungsschutz** wurde entgegen den EU-Vorgaben vom Diskriminierungsschutz des AGG ausgenommen. Das Bundesarbeitsgericht hat mittlerweile festgestellt, dass das AGG auch auf Kündigungen anwendbar sein muss.

Ausführungen zum **Verbandsklagerecht** siehe unter 19.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

## Frage 23

Findet uneingeschränkt Zustimmung.

## Frage 26

Ehegattensplitting in Verbindung mit Steuerklasse 5 sowie abgeleitete Ansprüche im Sozialversicherungsrecht setzen negative Anreize. Hier spiegelt sich nach wie vor das sog. modernisierte Ernährermodell<sup>1</sup> wider, was der heutigen gesellschaftlichen Wirklichkeit nicht mehr entspricht, denn Frauen streben eine eigenständige Existenzsicherung an.

## Frage 27

ver.di hat in seiner Satzung eine verbindliche Quote für die Benennung von Gremien verankert. Dies gilt für die Besetzung und Berufung von Aufsichtsräten.

Der DGB verpflichtet sich mit seinen Mitgliedsgewerkschaften bis 2012 den Frauenanteil auf der Arbeitnehmerseite kontinuierlich zu erhöhen. Es gibt jedoch eine Bringschuld bei der Kapitaleseite, da der Frauenanteil in Aufsichtsräten z. Zt. fast ausschließlich durch DGB-Vertreterinnen zustande kommt. Wir unterstützen grundsätzlich eine Erhöhung des Anteils der Frauen in Aufsichtsräten. Bezugsgröße soll keine abstrakte Zahl, sondern der jeweilige Frauenanteil im Unternehmen sein.

Neueste empirische Untersuchungen der Hans-Böckler-Stiftung bekräftigen die starke Ungleichverteilung der Geschlechter in Vorständen und Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Gegenstand der Untersuchung sind 160 börsennotierte Unternehmen der Indizes DAX 30, MDAX, SDAX und TecDax. Den Ergebnissen der Untersuchung zur Folge werden lediglich 2,5 % der Vorstandsposten der 160 börsennotierten Unternehmen von Frauen wahrgenommen, trotz eines Frauenanteils von 45 % an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen.

Etwas höher, aber immer noch dramatisch gering, stellt sich der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der genannten Unternehmen dar. Er liegt bei 9,3 %. Unterteilt nach der Anteilseigner- bzw. Arbeitnehmerseite zeigt sich, dass 18,3 % aller Arbeitnehmervertreter/innen weiblich sind, während auf der Kapitaleseite lediglich 3,4 % der Sitze von Frauen wahrgenommen werden.

Unterschieden nach den Mitbestimmungsgesetzen liegt der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten im Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes bei 8,1 %, wohingegen Frauen in den Aufsichtsräten bei paritätischer Mitbestimmung 10,9 % der Mandate innehaben. Diese Ergebnisse zeigen in aller Klarheit, dass die Mitbestimmung einen positiven Einfluss auf die Einbeziehung von Frauen in die Aufsichtsräte hat.

---

<sup>1</sup> Hauptverdiener Mann, Zuverdienerin (in der Regel in Teilzeit) Frau



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Interessanterweise zeigt sich, dass in den mitbestimmten Unternehmen selbst der Anteil der Anteilseignervertreterinnen höher liegt, als der der Anteilseignervertreterinnen in nicht-mitbestimmten Unternehmen, auch wenn die Unterschiede nur gering sind. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die höhere Repräsentanz von Frauen im Rahmen der Mitbestimmung eine gewisse Folgewirkung auf den Bereich der Kapitalseite entfaltet<sup>2</sup>

### Frage 29

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wird aufgefordert, den Kodex zu ändern und auf eine freiwillige Erhöhung des Anteils zu dringen. Sollte der Kodex bis 2012 keine nennenswerte Wirkung entfalten, wird der Gesetzgeber aufgefordert das Aktiengesetz entsprechend zu ändern.

Wir befürworten eine Begrenzung auf fünf Aufsichtsratsmandate pro Person. Wer mehr als fünf Aufsichtsratsmandate außerhalb eines Konzerns bzw. in verschiedenen Unternehmen hat, kann keine gute Arbeit leisten.

### Frage 30

Verschiedene Anreizsysteme sind denkbar, z.B. bei Subventions- bzw. Mittelvergabe, bei Steuererleichterung oder bei öffentlicher Auftragsvergabe.

### Frage 32

Einschlägige Rechtsgrundlagen sind vorhanden, (Grundgesetz Artikel 3, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG- europäische Rechtsnormen Art. 141 EG-Vertrag, Entgeltgleichheitsrichtlinie 75/117/EWG<sup>3</sup>, die im Jahr 2002 geänderte Gleichbehandlungsrichtlinie 27/206/EG sowie Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes, die den Grundsatz der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen näher auslegen), die Verpflichtungen für die Tarifvertragsparteien beinhalten, den Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit<sup>4</sup> einzuhalten, allerdings ohne Sanktionen bei Nichtanwendung.

---

<sup>2</sup> (vgl.: Weckes, Marion (2008): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten, Manuskript der Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung, veröffentlicht in: Böckler-Impuls 7/2008).

<sup>3</sup> diese Richtlinie wird zum 15.8.2009 durch die Richtlinie 2006/54/EG vom 5.7.2006 (sog. Neufassungsrichtlinie) ersetzt

<sup>4</sup> der Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit beim Entgelt ist umfassend: Während der Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche und gleichwertige Arbeit auf die Bewertung der Tätigkeit mittels Anforderungskriterien abstellt, bezieht der Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit beim Entgelt weitere, nicht anforderungsbezogene Kriterien und Regelungen ein, die das Entgelt bestimmen, z.B. Zeiten der Beschäftigung beim Stufenanstieg



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

## Frage 34

In der Struktur von Eingruppierungsverfahren kann vielfach eine Unterbewertung bzw. Nichtbewertung von typischen Frauentätigkeiten im Vergleich zu typischen Männertätigkeiten eingebettet sein; gleiches gilt aber auch für Arbeiter/-innen- zu Angestelltentätigkeiten (z. B. physische Anforderungen und Belastungen wie ständiges Stehen bzw. einseitige Körperhaltung oder Verantwortung nur als „Verantwortung für Maschinen“, nicht aber für Menschen bzw. Folgewirkungen für Dritte oder für die Umwelt definiert).

■ Zur Feststellung von Ungleichbehandlung (aufgrund des Geschlechts) müssen daher nicht nur gleichartige Tätigkeiten von Männern und Frauen, sondern verschiedenartige Tätigkeiten miteinander verglichen werden. D. h. die Wirkung von „neutral“ erscheinenden tariflichen Regelungen, Verfahren oder Kriterien sind zu prüfen um damit mittelbare Diskriminierung zu vermeiden.

■ Transparenz wird geschaffen, wenn deutlich wird, welche Kriterien bei der Arbeitsbewertung (Definition) berücksichtigt werden. Entsprechend den rechtlichen Vorgaben sind sämtliche Tätigkeiten – ob von einer Frau oder von einem Mann ausgeübt – nach denselben Kriterien zu bewerten. Werden diese Grundsätze berücksichtigt, können Diskriminierungen, die durch die Arbeitsbewertung verursacht sind, vermieden werden.

Die summarische Arbeitsbewertung sichert grundsätzlich keine einheitliche Verwendung der Kriterien. Vielmehr ist es üblich, bestimmte Kriterien einzelnen Entgeltgruppen zuzuordnen. Bei dieser Zuordnung können vorgeprägte geschlechterbezogene Klischees – bewusst oder unbewusst – einfließen. Einzelne Anforderungen werden als Ganzes betrachtet und bewertet. Dadurch wird die innere Bewertungslogik nicht transparent.

Die analytische Arbeitsbewertung gewichtet zwar die einzelnen Anforderungen, jedoch können diese Gewichtungen unter Umständen zu Lasten bzw. zu Gunsten von Angehörigen eines Geschlechtes ausfallen (zum Beispiel wenn eine Anforderung, die für männerdominierte Arbeitsplätze typisch ist, unverhältnismäßig hoch gewichtet wird).

Beide Verfahren – Summarik und Analytik – können unmittelbar diskriminieren, wenn: wesentliche Anforderungen fehlen, Kriterien sich inhaltlich überschneiden und so doppelt oder gar mehrfach bewertet werden, Kriterien diskriminierend ausgelegt sind, sie aneinandergebunden und nur als „Doppelpack“ oder gar nicht bewertet werden oder sie erst dann bewertet werden, wenn sie einen bestimmten Zeitanteil erfüllen.

Eine diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für eine geschlechtergerechte Vergütung; sie garantiert jedoch noch keine Entgeltgleichheit: Sie zeigt zunächst nur die Wertrelationen der Tätigkeiten auf.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Diese werden dann in entgeltpolitischen Entscheidungen „umgemünzt“: Wie die Festlegung der Spannweite des Entgeltsystems, die Bestimmung der Zahl der Entgeltgruppen und ihrer Relationen zueinander, Festlegung der Entgelte/Entgeltlinie und Entscheidung über die Stufen innerhalb der Gruppen. Von daher sind auch Tabellenstrukturen genauer unter die Lupe zu nehmen.

### Fragen 35 + 36

Als ver.di arbeiten wir seit Jahren daran, diskriminierungsfreie Entgeltsysteme in Tarifverhandlungen umzusetzen. Allerdings machen wir leider die Erfahrung, dass die Arbeitgeberseite Diskriminierungssachverhalte nicht erkennt, EU-Rechtsvorgaben ignoriert und politisch nicht gewillt ist, entsprechend zu handeln.

Arbeitgeberstrategie ist vielmehr, durch Einführung von abgesenkten Entgeltgruppen und einen Ausbau des Niedriglohnsektors Lohnniveaus flächendeckend abzusenken. Mit dem Effekt, das ganze Branchen und Tätigkeitsbereiche abgewertet werden, wovon überwiegend Frauen betroffen sind.

### Frage 37

Der Europäischen Gerichtshofes (EuGH) hat in verschiedenen Entscheidungen Grundsätze an Entgeltsysteme formuliert:

- **Durchschaubarkeit und Überprüfbarkeit** sind Entgeltsysteme dann, wenn sie objektive Merkmale enthalten und die „innere Logik“ des Systems ersichtlich ist. Sowohl für die Betroffenen als auch für die Interessenvertretungen (und Arbeitsgerichte) muss es möglich sein, zu überprüfen, worauf Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern beruhen.
- Tätigkeitsmerkmale müssen „an die Art der in Frage stehenden Tätigkeit“ gebunden sein („**das Wesen**“ der tatsächlich zu verrichtenden Arbeit muss sich widerspiegeln). Die Auswahl der Merkmale bei der Arbeitsbewertung darf nicht zur Diskriminierung führen.
- **Einheitlicher Bewertungsmaßstab** für alle Tätigkeiten. Es sind gemeinsame Merkmale für männer- und frauendominierte Tätigkeiten zu finden. Eingruppierungssysteme müssen dieselben Kriterien verwenden, unabhängig davon, ob die Arbeit von einer Frau oder von einem Mann verrichtet wird.
- **Überschneidungsfreie, geschlechtsneutrale und eindeutig beschriebene Eingruppierungsmerkmale**: Differenzierungskriterien müssen diskriminierungsfrei auslegbar sein und ausgelegt werden. Kriterien dürfen nicht so interpretiert werden können, dass sie ein Geschlecht begünstigen (Bsp.: Verantwortung nur als „Führungsverantwortung“, Belastungen nur als „Belastungen durch schwere dynamische Muskelarbeit“).





Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Tarifvertragsparteien sind zwar grundsätzlich frei bei der Ausgestaltung eines Eingruppierungsverfahrens – Verfassung und EG-Vertrag schreiben hierzu keinen verbindlichen Kriterienkatalog vor –, allerdings ist bei der Wahl eines Systems darauf zu achten, dass Kriterien verwandt werden, die männliche und weibliche Tätigkeiten gleichermaßen berücksichtigen und den rechtlichen Anforderungen für diskriminierungsfreie(re) Entgelt differenzierung entsprechen.

#### Frage 40

- Dient der Transparenz und als Nachweis für die immer noch von Arbeitgeberseite angezweifelte Diskriminierung. Stellenbeschreibungen können dazu dienen, festzustellen, ob das „Wesen“ der Tätigkeit abgebildet ist und ob tätigkeitsbezogen eingruppiert ist.

#### Fragen 42, 43, 44

- Bisher gibt es unterschiedliche Eingruppierungsvorschriften für Angestellte, Arbeiterinnen und Arbeiter (Vergütungsordnung des BAT, Lohngruppenverzeichnisse des MTArb bzw. BMT-G/-O [mit landesbezirklichen Regelungen] sowie weitere ca. 48 Tarifverträge zur Eingruppierung mit insgesamt ca. 17.000 Tätigkeitsmerkmalen).

Die bisherigen Systeme sind schwer nachzuvollziehen und zu durchschauen. Es fehlt die Berücksichtigung aller am Arbeitsplatz auftretenden Anforderungen (neben Qualifikationskriterien z. B. physische oder psychische Anforderungen oder soziale Kompetenz) ebenso wie die vom Europäischen Gerichtshof verlangte Diskriminierungsfreiheit.

Probleme bereiten in der Praxis bisher auch die aufeinander aufbauenden Tätigkeitsmerkmale – mit der Folge, dass Höhergruppierungen nur schwer durchsetzbar sind, weil bestimmte Eingruppierungskriterien erst geprüft werden können, wenn bereits andere erfüllt sind.

Hinzu kommt, dass viele neu entstandene Berufe und Tätigkeiten nicht berücksichtigt oder eindeutig erfasst werden können, was in den Betrieben und Dienststellen zu erheblichen Problemen bei der Eingruppierung führt.

Das neue Tarifrecht (TVöD) gilt für Angestellte und ArbeiterInnen gleichermaßen. Deshalb muss das bisherige Eingruppierungsrecht durch eine neue einheitliche Entgeltordnung für alle Beschäftigten abgelöst werden. Eine wesentliche Anforderung an die neue Entgeltordnung ist, ein diskriminierungsfreies, die gesamte Tätigkeit erfassendes, transparentes System zu schaffen.



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Die neue Entgeltordnung zum TVöD sollte Ende 2007 in Kraft treten. Die Verhandlungen wurden im Jahr 2004 unterbrochen. Zur Vorbereitung der Wiederaufnahme fand am 24./25. September 2007 eine Auftaktveranstaltung statt. Ergebnis dieser Auftaktveranstaltung war u.a. das Einsetzen einer Arbeitsgruppe. Sie sollte bisherige Einigungsstände festhalten sowie Schnittmengen und Abweichungen des ver.di-Modells und des Arbeitgeber-Modells feststellen und den Einigungsständen gegenüberstellen. Am 6. November 2007 fand die erste Sitzung der Arbeitsgruppe statt. Zu Beginn wurde durch die Arbeitgeberseite festgestellt, dass sie sich nicht in der Lage fühle, Übereinstimmungen und Abweichungen zu den unterschiedlichen Modellen aufzulisten. Begründung: es gäbe noch zu viele offene Fragen zum ver.di-Modell. Der 19. November 2007 wurde zur Fortsetzung des Gesprächs vereinbart. Am 6. November 2007 wurden gemäß des Auftrages des „Achterkreises“ die bisherigen Einigungsstände festgestellt. Die Arbeitgeberseite hat es am Ende abgelehnt, die Niederschrift zu unterzeichnen. Am 15. Dezember 2008 wurden die Verhandlungen ohne Ergebnis fortgesetzt. Weitere Termine bis Juni 2009 wurden vereinbart.

Das ver.di-Modell sieht eine Bewertung des "Wesens" der Tätigkeit nach Grund- und Zusatzmerkmalen vor. Die Eingruppierung erfolgt in zwei bzw. drei Schritten: Grundmerkmal plus Zusatzmerkmal(e) plus evtl. Leitungstätigkeit. Diese Schritte werden bei jeder Tätigkeit abgeprüft.

**Grundmerkmale** sind Kenntnisse und Fertigkeiten. Die **Zusatzmerkmale** Selbstständigkeit, Verantwortung<sup>5</sup>, Schwierigkeit und psychische oder physische Anforderungen<sup>6</sup> wurden gegenüber ihren bisherigen Bestimmungen weiter ergänzt. Das Zusatzmerkmal Soziale Kompetenz<sup>7</sup> wurde neu aufgenommen und hat die Anforderungen an Kooperation, Einfühlungsvermögen und Koordination zum Inhalt. Das **weitere Eingruppierungs-/Entgeltelement** berücksichtigt Leitungstätigkeiten.

Aus Arbeitgebersicht soll die Eingruppierung ausbildungsbezogen<sup>8</sup> sein und damit den Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit erfüllen. Heraushebungsmerkmale sollen – wie bisher - aufeinander aufbauen.

---

<sup>5</sup> Es ist nicht nur die Verantwortung für unterstellte MitarbeiterInnen oder Finanzverantwortung zu beweisen, wenn zugleich auch Verantwortung für Menschen oder für die Umwelt gefordert wird

<sup>6</sup> Hier werden Anforderungen an die Tätigkeit und nicht an die Person bestimmt

<sup>7</sup> z.B. gemeinsames Planen oder Arbeiten an einer Aufgabe oder Steuerung von sozialen Prozessen, erhöhte Anforderung an Kommunikationsfähigkeit

<sup>8</sup> Die Berufsausbildung allein bildet das „Wesen der Tätigkeit“ allein nicht ab und ist damit nicht EU-rechtskonform. Stellt man allein auf Berufsausbildung ab, so könnte zunächst der Eindruck entstehen, dass dieses Kriterium dazu angetan ist, zum Abbau von Diskriminierung beizutragen. Grundsätzlich ist zutreffend, dass ein System der beruflichen Einstufung so ausgestaltet sein muss, dass es, wenn die Art der in Frage stehenden Tätigkeiten es zulässt, als gleichwertig anerkannte Arbeitsplätze umfasst, bei denen andere Kriterien berücksichtigt werden, hinsichtlich deren die weiblichen ArbeitnehmerInnen besonders geeignet sein können. (vgl. etwa Randnummer 15 im EuGH U v. 01.07.1986 – Rs. 237/85 – Rummler)



Ressort 2  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Petra Ganser

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

Bundesverwaltung

Hinweis: Bei aufeinander aufbauenden Merkmalen wird im gegenwärtigen Tarifrecht<sup>9</sup> ein zusätzliches Merkmal erst geprüft, wenn schon eine höherwertige Eingruppierung vorlag, d. h. für darunter liegende Eingruppierungen ist dieses Merkmal nicht erreichbar oder entzogen. Derzeit werden bspw. die Merkmale Schwierigkeit und Bedeutung erst geprüft, wenn gründliche, umfassende Kenntnisse und selbstständige Leistungen vorliegen.

#### Frage 46

■ In aller erster Line sollten Tarifverträge dazu beitragen, Entgeltgleichheit herzustellen. Dann können innerbetriebliche Instrumente unterstützend beitragen.

#### Frage 47

ja.

Gehaltsstatistiken – aufgeschlüsselt u.a. nach Geschlecht, Hierarchieebene, Arbeitszeit

#### Frage 50

■ Es geht nicht vorrangig um den Ausbau von Teilzeittätigkeiten und damit der Stützung des sog. modernisierten Ernährermodells – und schon gar nicht allein auf Frauen bezogen – sondern es geht um den Ausbau der Infrastruktur für Kinderbetreuung und Pflege. Aber auch um eine Bewußtseinsänderung, dass Vereinbarkeit für beide Geschlechter Thema ist.

#### zu Block VI

Im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) [bis 2001: Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV)] wurde ein Vergleichsprojekt zwischen frauen- und männerdominierten Tätigkeiten in der Landeshauptstadt Hannover zum Thema „Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit“ durchgeführt<sup>10</sup>. Die Ergebnisse wurden bei der Entwicklung des ver.di-Modells zur neuen Entgeltordnung für den öffentlichen Dienst mit einbezogen.

#### zum Weiterlesen:

Schritt für Schritt zur Entgeltgleichheit [www.entgeltgleichheit.verdi.de](http://www.entgeltgleichheit.verdi.de)

Verdienen Sie was Sie verdienen? [www.frauenlohnspiegel.de](http://www.frauenlohnspiegel.de)

DGB-Aktion „Ich bin mehr wert“ [www.dgb-frauen.de/](http://www.dgb-frauen.de/)

Gender - Chancengleichheit im Arbeitsleben <http://www.boeckler-boxen.de/1124.htm>

---

<sup>9</sup> BAT-Gutachten für die ÖTV "Aufwertung von Frauentätigkeiten", Winter/Krell, April 1997, S. 67 zum Stufenaufbau und Diskriminierungspotenzial, S. 68 zur Prüfung des Merkmals der "besonderen Verantwortung" nach Vorerfüllung weiterer Merkmale

<sup>10</sup> Wissenschaftliche Durchführung: Prof. Dr. Gertraude Krell, Andrea-Hilla Carl, Anna Krehnke

## „Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern“

Anhörung am 28. Januar 2009

### Öffentlicher Dienst:

**Frage Nr. 41: Welche Möglichkeiten sehen Sie, Geschlechtergerechtigkeit als Leitprinzip im öffentlichen Dienstrecht zu verankern und Programme zu entwickeln, damit die Teilzeitbeschäftigung auch für Männer selbstverständlich wird.**

Im jüngst beschlossenen Dienstrechtsneuordnungsgesetz ist unter „**V. Auswirkungen von gleichstellungspolitischer Bedeutung**“ die Geschlechtergerechtigkeit als Leitbild verankert:

#### **„V. Auswirkungen von gleichstellungspolitischer Bedeutung**

*Die Reform des Dienstrechts der Beamtinnen, Beamten, Soldatinnen und Soldaten sowie der Richterinnen und Richter ist grundsätzlich geschlechtsneutral ausgestaltet.*

**Durch die neuen Regelungen soll die gleichberechtigte Teilhabe beider Geschlechter an den finanziellen Möglichkeiten gewährleistet werden.**

*Etwaige mittelbare gleichstellungspolitische Auswirkungen im Besoldungsrecht, die beispielsweise durch Inanspruchnahme von Elternzeit entstehen könnten, sind in der Ausgestaltung der Regelungen zu den Grundgehaltsstufen berücksichtigt.“*

Formal werden im Besoldungsrecht gleiche Tätigkeiten auch gleich bezahlt. Die Zollsekretärin (A 6) verdient genauso viel wie der Zollsekretär, die Ministerialrätin und der Ministerialrat werden beide nach B 3 bezahlt. Dennoch verdienen auch **vollzeitbeschäftigte** Frauen im mittleren Dienst 13 und im höheren Dienst 12 Prozent weniger.

Teilzeitbeschäftigung ist also nur ein Faktor, der die Einkommensdifferenz erklären kann.

Programme, die das Ziel haben, auch Männer verstärkt für Teilzeitbeschäftigung zu gewinnen, können sinnvoll sein. Vor allem aber sollte darauf abgezielt werden, die mit Teilzeitbeschäftigung verbundenen Nachteile abzubauen. Das erfordert vor allen Dingen von Führungskräften ein neues Denken: Durchgängige Präsenz am Arbeitsplatz und Verfügbarkeit in den Abendstunden dürfen zum Beispiel keine Kriterien bei der Karriereentwicklung mehr sein. In der Beurteilungspraxis dürfen Auszeiten keine Rolle mehr spielen. Neue Führungsmodelle (Teamführung im Tandem, Führen in Teilzeit) müssen zur Selbstverständlichkeit werden.

Zu weiteren Ursachen der Entgeltungleichheit bei Beamtinnen und Beamten und möglichen Lösungsansätzen s. Anlage.

## Thema: Entgeltgleichheit im öffentlichen Dienst

Ergebnis:

Einkommensdifferenz Beamtinnen/Richterinnen gegenüber Beamten/Richtern insgesamt und bei Vollzeitbeschäftigung				
	Insgesamt (Voll- und Teilzeitbeschäftigte)		Vollzeitbeschäftigte	
	Einkommensdifferenz in %	Einkommensdifferenz in €	Einkommensdifferenz in %	Einkommensdifferenz in €
Beamte/Beamtinnen	-18,9 %	-651 €	-7,4 %	-260 €
Höherer Dienst	-22,9 %	-1050 €	-12,2 %	-582 €
Gehobener Dienst	-16,5 %	-554 €	-5,6 %	-191 €
Mittlerer Dienst	-22,9 %	-589 €	-12,5 %	-325 €
Einfacher Dienst	-11,4 %	-239 €	-6,8 %	-145 €
Richter/-innen	-20,4 %	-1043 €	-10,5 %	-544 €

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

- **Beamtinnen (Voll- und Teilzeitbeschäftigte) verdienen 18,9 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen.** Besonders stark ist das Einkommensgefälle im mittleren und höheren Dienst mit jeweils 22,9 Prozent.
- **Vollzeitbeschäftigte Beamtinnen verdienen 7,4 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen.** Im mittleren und höheren Dienst sind es aber 12,5 bzw. 12,2 Prozent weniger.
- **Richterinnen verdienen gleichfalls erheblich weniger als ihre männlichen Kollegen.**
- *Nur zur Erläuterung: Die vermeintlich „besseren“ Werte im gehobenen Dienst spiegeln den hohen Anteil an Grundschullehrerinnen wider, die nicht dem höheren, sondern dem gehobenen Dienst zugeordnet werden.*
- **Der Frauenanteil nimmt in den höheren Besoldungsgruppen einer Laufbahn ab.**
- **Die Spitzenämter (B 1 bis B 11) sind zu fast 90 Prozent mit Männern besetzt.**
- **Die ohnehin geringe Teilzeitquote dürfte fast ausschließlich auf Beschäftigte in Altersteilzeit zurückzuführen sein.**

## Ursachen:

- **Teilzeitbeschäftigung ist nur ein Faktor**

Fast die Hälfte der Beamtinnen und Richterinnen sind teilzeitbeschäftigt und der Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten beträgt etwa 80 Prozent. Der Europäische Gerichtshof hat das unlängst zum Anlass genommen, die Mehrarbeitsvergütung im Besoldungsrecht zu kippen, weil sie Teilzeitbeschäftigte und damit Frauen benachteiligt: Ein klarer Verstoß gegen das Gebot der Entgeltgleichheit.

- **Je höher die Besoldungsgruppe, desto geringer der Frauenanteil**

Formal werden im Besoldungsrecht gleiche Tätigkeiten auch gleich bezahlt. Die Zollsekretärin (A 6) verdient genauso viel wie der Zollsekretär, die Ministerialrätin und der Ministerialrat werden beide nach B 3 bezahlt. Dennoch verdienen vollzeitbeschäftigte Frauen im mittleren Dienst 13 und im höheren Dienst 12 Prozent weniger.

Im Gegensatz zu den Männern erreichen Frauen seltener das Spitzenamt der Laufbahn. Die Geschlechterverteilung im höheren Dienst macht dies besonders deutlich: Je höher die Besoldungsgruppe, desto geringer der Frauenanteil.

Das bestätigt auch der EU-Bericht „**Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007**“: Weniger als 15 Prozent der Abteilungsleitungen hierzulande sind mit Frauen besetzt; Staatssekretärsposten: Fehlanzeige. Damit liegt Deutschland weit unter dem EU-Durchschnitt (EU-27) von 33 Prozent und wird bei dieser Negativ-Bilanz lediglich von Luxemburg und dem Nicht-Mitglied Türkei übertroffen.

In Teilzeit scheint es fast ausgeschlossen, Führungsfunktionen überhaupt erreichen zu können. Teilzeitarbeit in höher dotierten Stellen mit Führungsverantwortung stößt immer noch auf erhebliche Vorbehalte.

- **Karriereentwicklung mit Hindernissen**

Anwesenheit unterstützt den beruflichen Aufstieg. Teilzeit und Erwerbsunterbrechungen wegen Kindererziehung wirken sich mittelbar auf die Karriereentwicklung aus. Sichtbar und flexibel zu sein, sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine Karriere. Wer weniger Stunden in der Woche arbeitet oder längere Zeit aussetzt, erhält schlechtere Beurteilungen. Die Personalberichte aus Hamburg und Schleswig-Holstein gestehen diese Benachteiligung offen ein. Besonders problematisch: Unterbleiben Beförderungen wegen Beurlaubung oder Teilzeit oder finden sie erst später statt, kann der Rückstand nicht mehr aufgeholt werden. Beamtinnen und Beamten steigen zwar in den gleichen Ämtern ein, nach zehn, spätestens zwanzig Jahren haben die Männer ihre Kolleginnen aber um ein bis zwei Besoldungsgruppen hinter sich gelassen. Der Weg in Führungsfunktionen wird den Beamtinnen dadurch erschwert.

- **Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit**

Im Besoldungsrecht werden überwiegend von Frauen ausgeübte Berufe (Tätigkeiten) geringer bewertet. So werden die Lehrämter an Grundschulen, wo überwiegend Frauen tätig sind, regelmäßig mit A 12, an Gymnasien, wo die Männer dominieren, mit A 13 bewertet. Dass Grundschullehrerinnen weniger Verantwortung hätten, als Gymnasiallehrer ist nicht belegbar. Die GEW fordert deshalb A 13 als einheitliches Eingangssamt für alle Lehrämter.

- **Frauen arbeiten in „typischen Frauenbereichen“**

Zum Beispiel Verwaltungs- und Büroarbeit im mittleren Dienst, Lehrämter an den Grund-, Haupt und Realschulen. Gerade bei den Lehrkräften an Grundschulen wäre ein höherer Anteil an Männern wünschenswert (Stichwort: männliche Vorbilder in entscheidenden Entwicklungsphasen der Kinder).

- **Die Verwaltungskultur in Deutschland ist männerorientiert und von Männern dominiert.**

Dass Frauen kaum in Führungsfunktionen aufrücken, ist Beleg für eine Kultur männlich dominierter Führung im öffentlichen Dienst.

## **Lösungsansätze:**

- **Grundlegender Wandel der Verwaltungskultur**

Bund, Länder und Kommunen tragen als öffentliche Arbeitgeber besondere Verantwortung, die Entlohnung von Männern und Frauen diskriminierungsfrei zu gestalten. Das erfordert – vor allem bei den (männlichen) Führungskräften – ein grundlegendes Umdenken:

- Die vermeintliche Selbstverständlichkeit durchgängiger Anwesenheit am Arbeitsplatz und die Verfügbarkeit in den Abendstunden müssen bewusst in Frage gestellt werden.
- In der Beurteilungspraxis dürfen Auszeiten keine Rolle mehr spielen.
- Die Beurteilungsrichtlinien und die Beurteilungspraxis sind unter dem Blickwinkel geschlechtsspezifischer Diskriminierungen zu überprüfen. Die Beurteilenden sind noch intensiver als bisher für eine genderorientierte Anwendung zu schulen.
- Größere Transparenz: Die für alle wesentlichen Personalentscheidungen (u. a. Beförderungen) maßgeblichen Beurteilungsergebnisse sollen künftig u. a. nach

- Geschlecht, Besoldungsgruppen, Alter, Beschäftigungsumfang und gegliedert nach Behörden dargestellt werden.
- Beurlaubungen von Beamtinnen müssen sorgfältig vorbereitet werden. Während der Beurlaubung muss der Kontakt zur Dienststelle und danach die Unterstützung beim beruflichen Wiedereinstieg sichergestellt sein.
  - Bei allen Ausschreibungen muss geprüft werden, ob die Stellen für Mütter und Väter oder Pflegende die Möglichkeit bieten, Beruf und Familie zusammenzubringen.
  - Beschäftigte mit aus familiären Gründen verminderter regelmäßiger Arbeitszeit, die eine Vollzeitbeschäftigung anstreben, sollten bei der Besetzung von Stellen für Vollzeitbeschäftigte bei gleichwertiger Qualifikation vorrangig berücksichtigt werden.
  - Frauen, die bereits erste Karriereschritte gegangen sind, müssen auf dem weiteren Weg unterstützt werden.
- **Führen in Teilzeit**  
 Ämter und Behörden müssen prüfen, wie Stellen in Teilzeit besetzt werden können. Bei entsprechender Absprache der Beteiligten und mit organisatorischen Änderungen dürfte dies nahezu bei jeder Stelle möglich sein.  
Beispiel: Das Arbeitsgericht Hamburg regelt, dass im richterlichen Dienst alle Beförderungsstellen grundsätzlich auch zur Besetzung mit Teilzeitbeschäftigten geeignet sind. Teilzeitbeschäftigten Richterinnen und Richtern muss zur Erprobung der Vorsitz einer Kammer des Landesarbeitsgerichts Hamburg übertragen werden.  
 Nach § 12 des hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (verstärkt durch die Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes) müssen Teilzeitbeschäftigte die gleichen Chancen zur beruflichen Entwicklung eröffnet werden wie Vollzeitbeschäftigten. Vorgesetzten- und Führungsfunktionen sind davon nicht auszuschließen.
  - **Teamführung im Tandem**  
 Dass Führungsfunktionen teilbar oder im Tandem zu bewältigen sind, belegt die hamburgische Verwaltung. Hamburg unterstützt Teilzeitbeschäftigte, die an Führungspositionen interessiert sind, seit einiger Zeit durch eine Teilzeitbörse. Hier können Beschäftigte auf die Suche nach Teilzeitpartnerinnen und -partnern gehen, mit denen sie sich gemeinsam für eine Führungsfunktion bewerben wollen. Verbunden damit sind Fortbildungsmaßnahmen für diese Zielgruppe.
  - **Kindernotfallbetreuung**  
 Einrichtung einer nach Möglichkeit dezentralen, kostenlosen Kindernotfallbetreuung (z. B. in Kooperation mit Trägern von Kindertageseinrichtungen) als Angebot für Eltern in klar definierten Notfallsituationen (z. B. Krankheit der Tagesmutter/des Tagesvaters, unvorhersehbare dienstliche Einsätze).
  - **Weitere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf**
    - Arbeitszeitmodelle entwickeln, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen
    - Ausbau von Telearbeitsplätzen (alternierende Telearbeit)
    - Aufgabenerledigung zuhause ohne Einrichtung eines Telearbeitsplatzes
    - Verkürzte Fortbildungsangebote; Fortbildungsangebote in Abendkursen
    - Möglichkeit, Fortbildungsangebote auch während der Beurlaubung wahrnehmen zu können



- **Maßnahmen im Rahmen der Gleichstellungsförderung (früher: „Frauenförderung“)**
  - Sensibilisierung von Vorgesetzten und Verbesserung der Führungskompetenz im Hinblick auf Gleichstellungsfragen
  - gleichstellungsorientierte Prüfung von Tätigkeitsbewertungen und Stellenbeschreibungen; Aufwertung der nach wie vor überwiegend von Frauen gewählten und ausgeübten Berufe und Tätigkeiten
  - paritätische Besetzung von Gremien, um den Einfluss von Frauen auf Entscheidungen zu stärken
  - Karriereplanung und -chancen von Zielgruppen (z. B. Teilzeitbeschäftigten) unterstützen
  - Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Teilnahme an bestimmten Fortbildungsmaßnahmen können verbindlich vereinbart werden, Karrierechancen und Karrierevorstellungen und Schritte zur Realisierung können besprochen werden.)
  - Gezielte Qualifizierung durch Hospitationen, vorübergehende Übertragung höherwertiger Aufgaben und Vertretungen, um die Chancen von Frauen in Auswahlverfahren zu verbessern.
  - Qualifikationen, die durch Familienarbeit oder Ehrenamt erworben wurden, stärker berücksichtigen.
  - Bewerbungstrainings
  - Betreuung und Wiedereingliederung von Beurlaubten
  - gezielte Fortbildungsangebote, die von Frauen geleitet oder moderiert werden

Die Maßnahmen der Gleichstellungspläne müssten stärker auf männliche Beschäftigte, Entscheidungsträger/innen, Vorgesetzte und Nachwuchsführungskräfte abzielen.
  
- **Bewerberinnen vorrangig berücksichtigen**

Beispiel: Das hamburgische Gleichstellungsgesetz regelt, dass bei Einstellungen einschließlich der Begründung eines Beamten- oder Richterverhältnisses, die nicht zum Zwecke der Ausbildung erfolgen, Bewerberinnen bei gleichwertiger fachlicher Leistung, Befähigung vorrangig zu berücksichtigen sind, bis Frauen innerhalb der Dienststelle in der jeweiligen Bezahlungsgruppe der Laufbahn oder des Berufs zur Hälfte vertreten sind.
  
- **Bewerbungs- und Auswahlverfahren transparent gestalten**

Leitfaden entwickeln zur professionellen Durchführung von Auswahlverfahren, um unbewusste Einflussfaktoren sichtbar zu machen und reflektieren zu können. Es gibt besonders „anfällige“ Anforderungskriterien wie Konfliktverhalten oder Belastbarkeit, die zu verzerrten Bewertungen sowohl von Frauen als auch von Männern oder auch von Teilzeitbeschäftigten führen können. Auch bei der Beurteilung von Führungsverhalten können subjektive Einstellungen zur Karriereorientierung von Frauen und Männern die konkreten Beobachtungen überlagern.