GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung

Lange, Katrin

2017

https://doi.org/10.25595/1367

Veröffentlichungsversion / published version
Working Paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lange, Katrin: *Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung*. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2017. DOI: https://doi.org/10.25595/1367.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Katrin Lange

Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung

Expertise für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung

gleichstellungsbericht.de

Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung

Katrin Lange
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis 2
Executive Summary 3
1. Einleitung 5
2. Kontext, Inhalt und Form der Vereinbarung und ihrer Bilanzen 8
2.1 Vereinbarung 10
2.2 Bilanzen 12
2.3 Zwischenfazit 16
3. Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 19
3.1 Vereinbarung 19
3.2 Bilanzen 19
3.3 Zwischenfazit 26
4. Zertifizierungssysteme 27
4.1 Audit Beruf und Familie 28
4.2 Total E-Quality-Prädikat 29
4.3 Instrumente betrieblicher Gleichstellungspolitik? 32
4.4 Zwischenfazit 34
5. Anknüpfung an den Ersten Gleichstellungsbericht 35
6. Fazit 38
Anhang 41

A. Übersicht zu Maßnahmen und Projekten im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 41
B. Übersicht Indikatoren-Set 44
Literaturverzeichnis 48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Vereinbarung und Bilanzen 9
Tabelle 2: Übersicht Themen und Indikatoren im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 24
Tabelle 3: Übersicht zu vorgestellten geeigneten betrieblichen Maßnahmen im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 41
Tabelle 4: Übersicht zu vorgestellten Maßnahmen der Unternehmensverbände im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 42
Tabelle 5: Übersicht zu staatlich geförderte Projekten im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ 43
Tabelle 6: Übersicht Indikatoren-Set 44

Executive Summary

Gegenstand dieser Expertise ist die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“. Diese wurde am 3. Juli 2001 zwischen der Bundesregierung und den sogenannten Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft anstelle eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft beschlossen. Sie stellte zu diesem Zeitpunkt das vorläufige Ergebnis einer Diskussion darüber dar, ob und wie der Staat Geschlechtergleichstellung in der Privatwirtschaft regulieren dürfe. Die Vereinbarung wurde zwischen 2003 und 2013 insgesamt fünfmal gemeinsam von der Bundesregierung und den Unternehmerverbänden bilanziert und ihre Ergebnisse jeweils veröffentlicht.

Fragestellung der vorliegenden Expertise ist, ob die Vereinbarung ein geeignetes, gleichstellungspolitisches Instrument war, um die Gleichstellung der Geschlechter in den Betrieben und Unternehmen der Privatwirtschaft voranzubringen. Zur Beantwortung der Fragestellung werden die Vereinbarung und ihre Bilanzen formal beschrieben, inhaltlich vorgestellt und politisch verortet. Exemplarisch wird das Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ als eines von vier identifizierten Handlungsfeldern zur Umsetzung der gleichstellungspolitischen Zielsetzungen der Vereinbarung systematisch untersucht. Darüber hinaus werden die Zertifizierungssysteme Audit Beruf und Familie und Total E-Quality-Prädikat, die beide in der Vereinbarung zur Anwendung empfohlen werden, hinsichtlich möglicher gleichstellungspolitischer Effekte für zertifizierte Betriebe und Unternehmen untersucht. Zuletzt wird an den Ersten Gleichstellungsbericht angeknüpft und zentrale Ergebnisse und Empfehlungen zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft in die Expertise einbezogen.

Es stellt sich heraus, dass die obige Frage nicht beantwortet werden kann, da die mit der Einführung der Vereinbarung verbundene Zielsetzung in den Bilanzierungsergebnissen nicht nachvollzogen werden kann. Dem in der Vereinbarung durch Politik und Wirtschaft erkanntem Handlungsbedarf, in den Bereichen gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben und Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbsleben aktiv zu werden, folgte keine nachvollziehbare Strategie, wie die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern nachhaltig gefördert werden könnte. Der geringe Formalisierungsgrad der Vereinbarung überließ den Betrieben und Unternehmen einen nicht regulierten Gestaltungsspielraum zu deren Umsetzung.

Es handelt sich bei den Bilanzen um einen, wenn auch informativen, Überblick, in denen selektiv Maßnahmen vorgestellt werden. So ist es beispielsweise nicht möglich, Einblick in diejenigen des gleichstellungsorientierten Personalmanagements zu erhalten, die von den Betrieben und Unternehmen selbst als zielführend eingeschätzt werden. Inwiefern es sich

um hilfreiche Maßnahmen im Sinne der Zielerreichung handelt, wird nicht systematisch überprüft. Es wird nicht deutlich, in welchen Betrieben und Unternehmen, außer den jeweils vorgestellten, die Maßnahmen überhaupt angewandt wurden.

Ebenso wenig lässt sich beurteilen, ob die Anwendung der Zertifizierungssysteme Audit Beruf und Familie und Total E-Quality-Prädikat für Betriebe und Unternehmen von Nutzen sind. Evidenzbasierte Aussagen zu der Wirkung beider Instrumente liegen nur eingeschränkt vor, eine Evaluation wurde nicht durchgeführt.

Die Bilanzen konzentrieren sich auf Maßnahmen, die von außen auf die Gleichstellung der Geschlechter in den Betrieben und Unternehmen einwirken sollen (Deutscher Corporate Governance Kodex, Zertifizierungssysteme, Vielzahl staatlich geförderter Maßnahmen etc.),. Dies steht im Widerspruch zu den Aussagen im Ersten Gleichstellungsbericht, der feststellte, dass staatlich geförderte Maßnahmen „nur einen begrenzten Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben leisten“ können (BMFSFJ 2011a: 159). Vielmehr bedürfe es eines klaren Bekenntnisses der Betriebs- und Unternehmensleitungen, die Geschlechtergerechtigkeit als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur vorleben, sowie einer Vielzahl innerbetrieblicher Maßnahmen im Rahmen eines lebensereignisorientierten Personalmanagements (ebd.).

Mit der Einführung des Gesetzes „für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst“ vom 1. Mai 2015 werden diese Aussagen bestätigt, da allein freiwillige Bemühungen von Betrieben, Unternehmen, Unternehmerverbänden und Politik offenbar nicht zur Erreichung des Ziels, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen, geführt haben. Aus der Vereinbarung allein hat sich kein ausreichender Handlungsdruck auf die Betriebe und Unternehmen ergeben. Durch Inkrafttreten des Gesetzes werden – nach Auskunft des BMFSFJ – keine weiteren Bilanzen zur Vereinbarung veröffentlicht. Aus Sicht des BMFSFJ ist die Vereinbarung in bestimmten Teilen (hier: Frauen in Führungspositionen) überholt – sie wurde jedoch nicht aufgehoben. Unklar ist, ob die Unternehmensverbände die Vereinbarung noch in Kraft und folglich ihre Umsetzung weiterhin als ihre Verpflichtung ansehen. Das neue Gesetz sieht ein umfassendes Monitoring vor. Im Moment gibt es jedoch noch keine Hinweise darauf, wie dieses zukünftig gestaltet wird. Die vorliegende Expertise zeigt, dass der Bilanzierungsprozess der Vereinbarung, gemessen an deren eigenen Ansprüchen, als gescheitert betrachtet werden kann. Daraus lässt sich schlussfolgern: Eine freiwillige Vereinbarung ist nur dann sinnvoll, wenn verbindliche Absprachen hinsichtlich eines Monitoring (in Bezug auf Kriterien und Verfahren) getroffen werden, um überprüfen zu können, inwiefern die gesteckten Ziele erreicht wurden oder nicht.

1. Einleitung

Die vorliegende Expertise ist im Zuge der Unterstützung der Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung entstanden. Sie wurde von der Arbeitsgruppe „Betriebe und Unternehmen“ der Sachverständigenkommission beauftragt und soll die Vorbereitung des Forums „Gleichstellungsorientiertes Personalmanagement“ unterstützen.

Gegenstand dieser Expertise ist die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (im Folgenden: Vereinbarung). Diese wurde am 3. Juli 2001 zwischen der Bundesregierung und den sogenannten Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (im Folgenden: Unternehmensverbände)[1] anstelle eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft beschlossen. Ursprüngliches Ziel der damaligen rot-grünen Bundesregierung unter Bundeskanzler Gerhard Schröder war u. a. die Einführung eines Gleichstellungsgesetzes mit „verbindliche[n] Regelungen zur Frauenförderung […], die auch in der Privatwirtschaft Anwendung finden müssen“ (SPD/Bündnis 90/Die Grünen 1998: 32). Stattdessen wurde nach längerer Auseinandersetzung zwischen staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren über die Einführung eines solchen Gesetzes die Vereinbarung getroffen. Sie hat zum Ziel, „[…] durch aktive betriebliche Fördermaßnahmen sowohl die Ausbildungsperspektiven und die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern“ (Bundesregierung 2001: 2).

Fragestellung dieser Expertise ist, ob die Vereinbarung ein geeignetes, gleichstellungspolitisches Instrument war, um die Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen und Betrieben der Privatwirtschaft voranzubringen.

An die Expertise knüpft die Sachverständigenkommission verschiedene Erwartungen: In Vorbereitung auf das Forum „Gleichstellungsorientiertes Personalmanagement“ soll überprüft werden, inwiefern sich die Auseinandersetzung mit der Vereinbarung (als ein auf Freiwilligkeit beruhendes Instrument zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft) als nützlich erweisen kann. Die Expertise soll auch einen Überblick über betriebliche und staatlich geförderte Maßnahmen geben; insbesondere in Hinblick darauf, welche Maßnahmen des gleichstellungsorientierten Personalmanagements von den Betrieben und Unternehmen selbst als zielführend eingeschätzt werden. In diesem

[1] Dabei handelt es sich um die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), den Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI), den Deutschen Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) und den Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH). Der Begriff „Unternehmensverband“ schließt Arbeitgeberverbände (hier: BDA), Wirtschaftsverbände (hier: BDI, ZDH) und Industrie- und Handelskammern (hier: DIHK) mit ein (Schroeder/Weßels 2010: 9).

Zusammenhang werden auch Zertifizierungssysteme für gleichstellungsorientierte Betriebe und Unternehmen in den Blick genommen, da sie von der Politik als Anreiz- oder Förderinstrumente zur Gleichstellung der Geschlechter verwendet werden können. Zuletzt soll an die Ergebnisse und Empfehlungen des Ersten Gleichstellungsberichts zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft angeknüpft werden.

Unter Berücksichtigung der Fragestellung und den Erwartungen der Sachverständigenkommission wird wie folgt vorgegangen: In Kapitel 2 werden die Vereinbarung und die ihre Umsetzung begleitenden fünf Bilanzen formal beschrieben, inhaltlich vorgestellt und politisch verortet. In Kapitel 3 wird das Thema „Frauen in Führungspositionen“, das die Vereinbarung als eines von vier Handlungsfeldern identifiziert, exemplarisch untersucht. Aufgrund der in der Vereinbarung enthaltenen Empfehlung der Unternehmensverbände an die Unternehmen, „die Unterstützung des Vereins Total E-Quality und das Audit Beruf und Familie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu nutzen“ (ebd.: 4), werden im Kapitel 4 beide Zertifizierungen als Instrumente betrieblicher Gleichstellungspolitik näher betrachtet und in Bezug auf ihre Gleichstellungswirkung in Betrieben und Unternehmen hin untersucht. In Kapitel 5 werden zentrale Ergebnisse und Empfehlungen des Ersten Gleichstellungsberichts zur Vereinbarung sowie zu dem hier exemplarisch untersuchten Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ vorgestellt. Im Schlusskapitel 6 wird ein Fazit gezogen und eine Einschätzung abgegeben, ob und inwiefern die Vereinbarung und ihre Umsetzung ein geeignetes Instrument der Politik zur Gleichstellung der Geschlechter in Betrieben und Unternehmen der Privatwirtschaft gewesen ist.

Zur Einführung wird im Folgenden der Forschungsstand zum Thema kurz zusammengefasst: Wissenschaftliche Untersuchungen zur Vereinbarung und den Bilanzen wurden nur vereinzelt durchgeführt. So rekonstruierte von Alemann in einer Fallstudie den politischen Prozess von der Erarbeitung des Entwurfes eines Gleichstellungsgesetzes bis zur Unterzeichnung der Vereinbarung (Alemann 2007). Hericks beschäftigte sich in ihrer Forschungsarbeit über die Gleichstellungspolitik in einem deutschen Konzern mit der Vereinbarung als politischen Rahmen von Gleichstellungspolitik in Unternehmen in einem gesonderten Kapitel und untersuchte, „wie Zusammenhänge zwischen Gleichberechtigung und Ökonomie auf dieser Ebene hergestellt werden“ (Hericks 2011: 13). 2003 veröffentlichten Krell und Ortlieb die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zum Stand der Umsetzung der Vereinbarung in den Unternehmen (Krell/Ortlieb 2003). Zu diesem Zweck wurden 500 Unternehmen u. a. dazu befragt, ob sie überhaupt Kenntnis von der Vereinbarung haben. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen bejahte diese Frage, wobei knapp zwei Drittel die Medien und etwas mehr als ein Viertel die Unternehmensverbände als Informationsquelle angeben (ebd.: 10f.). Des Weiteren wurden die Unternehmen befragt,

welche Maßnahmen sie zur Umsetzung der Vereinbarung in ihrem Unternehmen planen oder bereits durchführen. Dabei wurde den Unternehmen ein Maßnahmenkatalog zur Auswahl vorgestellt, der in der Vereinbarung diejenigen Maßnahmen umfasst, die für die Umsetzung der Ziele als „geeignet" (Bundesregierung 2001: 3) befunden wurden (s. Kap. 2). Weniger als ein Viertel der Unternehmen führte eine oder zwei dieser Maßnahmen durch; etwa ein Zehntel keine dieser Maßnahmen. Fast drei Viertel der Unternehmen plante zudem keine weiteren Maßnahmen (Krell/Ortlieb 2003: 13f.). Das Untersuchungsdesign, telefonische Befragung von bundesweit 500 privatwirtschaftlichen Unternehmen – Ermittlung per Zufallsauswahl (Stichprobe) – mit einem Interviewleitfaden, der in sehr enger Anlehnung an die Vereinbarung erarbeitet wurde, bot eine gute Basis zur regelmäßigen Bilanzierung des Standes der Umsetzung der Vereinbarung (Krell/Ortlieb 2003: 6ff.). Wiederholungsbefragungen bzw. Befragungen eines größeren Unternehmenskreises wurden in den folgenden Jahren jedoch nicht mehr durchgeführt. Klenner untersuchte die Bilanz 2003 und kontrastierte das darin entworfene „rosige Bild von der Gleichstellungswirklichkeit in Deutschland" (Klenner 2004: 92) und kommt zum Schluss: „Nichts spricht aber derzeit für eine substanzielle Verbesserung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männer in den Betrieben im Betrachtungszeitraum. Mangels geeigneter Daten kann zurzeit nicht einmal präzisiert werden, wie die Diskrepanz zwischen dem Gleichstellungsziel und der betrieblichen Realität in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu bewerten ist" (ebd.: 96).

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem übergeordneten Thema der betrieblichen Gleichstellungspolitik fanden die Vereinbarung und die Bilanzen zumeist nur am Rande Erwähnung. So untersuchte Lohel, ob „sich ein Zusammenhang zwischen der Gleichstellungspolitik auf der Bundesebene und der Personalpolitik in der deutschen Privatwirtschaft feststellen" (Lohel 2010: 91) lasse und untersuchte hierfür exemplarisch die gleichstellungspolitischen Aktivitäten der Siemens AG im Zeitraum von 1998 bis 2009. Sie kam zu dem Schluss, „dass mit dem Wegfall der Ankündigung ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft zu verabschieden und der verstärkten Konzentration auf familienpolitische Themen (Vereinbarkeitsdebatte) auch die Aufmerksamkeit und der Einsatz für Maßnahmen, die Frauen effektiv an das Unternehmen binden und auf ihrem Karriereweg unterstützen, zurückgeschraubt wurden" (ebd.: 101f.). Die Vereinbarung allein erzeugte in der Siemens AG demnach keinen Handlungsdruck, um Initiativen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben anzustoßen.

Insbesondere in der rechtspolitischen Auseinandersetzung wurde sich – über das letztlich nicht eingeführte Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft – mit der nun geltenden Vereinbarung beschäftigt. Laskowski sah in der Vereinbarung nicht nur ein „unwirksames Steuerungsinstrument", sondern kritisierte diese auch aus verfassungsrechtlicher Sicht: „Die fehlende Beteiligung des Parlaments, der unter Punkt V. der Vereinbarung ausdrücklich

vorgesehene vorläufige Verzicht der Bundesregierung auf eigene Gesetzesinitiativen und letztlich der unverbindliche und nichtssagende Inhalt der Vereinbarung lassen verfassungsrechtliche Bedenken im Hinblick auf das Demokratie- und Rechtsstaatsprinzip, die Rechtsprechung des *BVerfG* zur Wesentlichkeitstheorie und zum Untermaßverbot aufkommen“ (Laskowski 2001: 508, Hervorhebung im Original). Auch Koch kritisierte die „rechtlich unverbindliche Vereinbarung“, die „darüber hinaus weder eine Bestandsaufnahme gleichstellungspolitischer Regulierung in den Unternehmen, noch überprüfbare Kriterien für eine effiziente Gleichstellungspolitik und Sanktionen für einzelne Unternehmen, wenn keine oder unwirksame Maßnahmen ergriffen wurden“ (Koch 2002: 307), zum Inhalt habe. Die Mitglieder der Expertinnengruppe, die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ursprünglich beauftragt worden war, einen Entwurf für ein Gleichstellungsgesetz der Privatwirtschaft vorzulegen, sahen den Handlungsbedarf des Gesetzgebers für die betriebliche Gleichstellung der Geschlechter auch 2010 noch nicht ausgeräumt, da die Vereinbarung bis dahin keine Wirkmächtigkeit entfalten konnte (Kocher et al. 2010).

Zu den Bilanzen über die Umsetzung der Vereinbarung wurde in den ersten Jahren auch von nationalen Frauenverbänden (djb 2001, djb 2004, djb 2006, djb 2008, DF 2011, DF 2013) und Gewerkschaften (DGB 2007, DGB 2011, IG Metall 2011) überwiegend kritisch Stellung genommen. Insgesamt fällt auf, dass die Auseinandersetzung mit der Vereinbarung und den Bilanzen, ob nun wissenschaftlich oder publizistisch, nachließ.

2. Kontext, Inhalt und Form der Vereinbarung und ihrer Bilanzen

Es gibt seit Langem eine Auseinandersetzung darüber, ob und wie der Staat Geschlechtergleichstellung in der Privatwirtschaft regulieren dürfe, wenn diese der Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags, die Herstellung der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, nicht nachkommt. Spätestens seit Mitte der 1990er gibt es eine Vielzahl politischer Initiativen, „die die freiwillige Selbstkontrolle der Unternehmen im Hinblick auf die berufliche Gleichstellung der Geschlechter fördern sollen“ (BMFSFJ 2011a: 146). Mit dem Regierungswechsel 1998 und der ersten Rot-Grünen-Koalition auf Bundesebene unter Bundeskanzler Gerhard Schröder ging es auch (wieder) um die Einführung gesetzlicher Maßnahmen.[2] Christine Bergmann (SPD), damalige Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, hatte ihren politischen Schwerpunkt auf die Verbesserung der Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben gelegt und war u. a. mit der Umsetzung eines

[2] In ihrem Wahlprogramm wollte die SPD die Gleichstellung von Frauen und Männern „zu einem großen gesellschaftlichen Reformprojekt“ (SPD/Bündnis 90/Die Grünen 1998: 32) machen und versprach einen „Neuen Aufbruch für die Frauenpolitik“ (ebd.) mit einem umfangreichen Aktionsprogramm „Frau und Beruf“.

Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft[3] betraut. Dieses Vorhaben war begleitet von einer intensiven Auseinandersetzung, an der nicht nur die Bundesregierung und die führenden Unternehmensverbände beteiligt waren, sondern auch Frauenverbände, Gewerkschaften und die Oppositionsparteien. Die Kontroverse wurde jedoch unter Ausschluss der letztgenannten Akteure sowie des Deutschen Bundestags beigelegt (vgl. ausführlich Alemann 2007). Die „Vereinbarung der Bundesregierung und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“[4] ist das Resultat eines Konsenses, den die damalige Bundesregierung mit den Unternehmensverbänden am 3. Juli 2001 geschlossen hat.

Im Folgenden werden die Vereinbarung und ihre fünf Bilanzen vorgestellt: Da zwischen der Vereinbarung von 2001 und ihrer letzten Bilanzierung im Juni 2013 nicht nur zwölf Jahre, sondern auch vier Legislaturperioden liegen, werden wesentliche politische Entwicklungen in die Vorstellung eingebettet. Darüber hinaus werden die Vereinbarung und ihre Bilanzen nach den folgenden Kriterien überprüft: Schwerpunkt; Aussagen, die sich auf formelle Aspekte des Bilanzierungsprozesses beziehen; Aussagen, die sich auf den Stand der Umsetzung der Vereinbarung beziehen und Aussagen, die sich auf die weitere Vorgehensweise im Bilanzierungsprozess beziehen (vgl. auch Tabelle 1).

Tabelle 1: Übersicht Vereinbarung und Bilanzen

	Vereinbarung	**Erste Bilanz**	**Zweite Bilanz**	**Dritte Bilanz**	**Vierte Bilanz**	**Fünfte Bilanz**
Datum	3.7.2001	Dezember 2003	Februar 2006	April 2008	Juni 2011	Juni 2013
Umfang	6 Seiten	42 Seiten	67 Seiten	83 Seiten	88 Seiten	122 Seiten
Bundes-regierungen	1998 bis 2002 Kabinett Schröder I (Rot-Grüne-Koalition)	2002 bis 2005 Kabinett Schröder II (Rot-Grüne-Koalition)	2005 bis 2009 Kabinett Merkel I (Große Koalition)		2009 bis 2013 Kabinett Merkel II (Schwarz-Gelbe Koalition)	
Bundes-ministerinnen FSFJ	Christine Bergmann	Renate Schmidt	Ursula von der Leyen		Kristina Schröder	

[3] Im Herbst 2000 legte das BMFSFJ ein Eckpunktepapier für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft vor und beauftragte eine Expertinnengruppe mit der Erarbeitung eines Gesetzentwurfes. Dieser Entwurf gelangte aufgrund massiven Widerstands nicht in den Bundestag (vgl. ausführlich Pfarr 2001).

[4] Für die Bundesregierung haben Gerhard Schröder, damaliger Bundeskanzler, Christine Bergmann, damalige Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, und Werner Müller, damaliger Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, unterschrieben. Für die Unternehmensverbände haben Dieter Hundt, damaliger Präsident BDA, Michael Rogowski, damaliger Präsident BDI, Ludwig Georg Braun, damaliger Präsident DIHK, und Dieter Philipp, damaliger Präsident ZDH, unterschrieben.

Gleichstellungs-politische Schwerpunkte	Hohe Aktivität und Engage-ment im Bereich Frauenpolitik	Wechsel von Frauen- zu Familienpolitik	Familienpolitik, Elterngeld und Kinderbetreuung		Betreuungsgeld, freiwillige Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen, Ausbau der Kinderbetreuung	
Schwerpunkt	Handlungsbe-darf im Bereich der Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben und im Bereich Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbs-leben	Bestandsauf-nahme der im Zeitraum der Vereinbarung 2001 bis 2003 durch-geführten Maß-nahmen in den wichtigsten Bereichen der Chancengleichh eit von Frauen und Männern in der Privat-wirtschaft	Frauen in Führungs-positionen	Europa / Einbindung europäischer Initiativen zur Gleichstellung	wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland im Zeichen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise	Blick auf gesamtgesell-schaftliche Zusammen-hänge und längerfristige Ziele der Vereinbarung
Methodische Aspekte	k. A.		aktuelle, auf das Thema konzentrierte Bestands-aufnahme	Europäischer Vergleich der Daten	Indikatoren-Set des IAB (vgl. Anhang B)	
Stand der Umsetzung der Vereinbarung	/	Positiver Einfluss des breiten Maßnahmen-spektrums auf die Stellung der Frauen in der Wirtschaft	Strategie der Vereinbarung ist ein Erfolg	Eingeschlagener Weg erfolgreich	Vereinbarung bleibt weiterhin erforderlich; positiven Entwicklung in den Bereichen Ausbildung / Studium / Weiterbildung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Fortschreibung der positiven Entwicklung in den Bereichen Ausbildung / Studium / Weiterbildung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Weitere Vorgehensweise (angestrebt)	alle zwei Jahre Bilanzierung der Vereinbarung, frühestens jedoch nach Erstellung einer Bestandsauf-nahme	k. A.	Gemeinsame Fortsetzung der Um-setzung der Vereinbarung	Systemati-sierung des Bilanzierungs-prozesses	Präzisierung bisheriger Handlungs-felder, Beschreibung neuer Aufgaben und Ziele	Förderung der Chancengleich-heit im Lebens-lauf unter den Vorzeichen des demografischen Wandels

Quelle: eigene Darstellung; gleichstellungspolitische Schwerpunkte (nach Lohel 2010)

2.1 Vereinbarung

Die Vereinbarung gliedert sich insgesamt in fünf Einzelabschnitte (I.–V.) auf sechs A4-Seiten. In Abschnitt III. formuliert die Vereinbarung ihre beiden Ziele. Sie bestehen darin, „durch aktive betriebliche Fördermaßnahmen sowohl die Ausbildungsperspektiven und die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern“ (Bundesregierung 2001: 2). Dem in der Vereinbarung identifizierten Handlungsbedarf soll durch „betriebliche Maßnahmen“ (ebd.: 3) begegnet werden, die die Unternehmensverbände ihren Mitgliedern „empfehlen“ (ebd.). Bereits in Abschnitt II. wird darauf hingewiesen, dass es „schon heute viele differenzierte, auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmte Konzepte zur Förderung der Chancengleichheit“ gebe. Jedoch legitimiere sich Zweck und Notwendigkeit der Vereinbarung dadurch, dass es

trotz nicht weiter ausgeführter „Fortschritte“ (ebd.) „in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft aber noch erheblicher Anstrengungen bedarf, um die Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in Bildung, Ausbildung, Beruf und Gesellschaft zu verbessern“ (ebd.).

Neben dem eigentlichen Ziel werden in Abschnitt III. erste Indikatoren genannt, die das Erreichen der beiden gleichstellungspolitischen Ziele messen sollen, werden ebenfalls in Abschnitt III. benannt. Demnach „soll eine deutliche Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen erreicht werden“ (ebd.). Darüber hinaus solle die Erhöhung des Frauenanteils auch speziell „in Führungspositionen und zukunftsorientierten Berufen“ (ebd.) erreicht werden. Weiter heißt es, dass durch die von den Unternehmen eingeleiteten betrieblichen Maßnahmen, die die erstgenannten Ziele erreichen sollen, diese letztlich „auch zu einer Verringerung der Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen beitragen“ (ebd.) sollen.

Im Anschluss listet die Vereinbarung betriebliche Maßnahmen auf, die für die Umsetzung der Ziele als „geeignet“ (ebd.: 3) angesehen werden: Der vorletzte Abschnitt sieht „verbindliche Zielsetzungen zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit“ (ebd.: 4) vor, die in den Unternehmen festgelegt und dokumentiert werden sollen. Der weitere Maßnahmenkatalog spricht verschiedene betriebliche Akteure an: Erstens implizit die Unternehmensleitung, wenn „Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit als Unternehmensphilosophie“ (ebd.: 3) im Unternehmen verankert und entsprechend kommuniziert werden solle. Zweitens explizit Führungskräfte, die die „Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ausdrückliche Aufgaben“ (ebd.) wahrnehmen sollen. Drittens explizit alle Mitarbeitenden im Unternehmen, die „bei der Konzeption und Umsetzung“ (ebd.: 4) beteiligt werden sollen. Der Themenkreis der vorgeschlagenen Maßnahmen und Programme umfasst erstens Ausbildung, zweitens Frauen in Führungspositionen und drittens Vereinbarkeitsfragen. Neben Weiterbildungs- und Wiedereingliederungsangeboten geht es bei der inhaltlichen Ausgestaltung vor allem um die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -formen. Am Anfang und Ende des Maßnahmenkatalogs wird betont, dass die Maßnahmen „abhängig von Situation, Größe, Branche und Struktur der Unternehmen und der Arbeitnehmerschaft“ (ebd.: 3) seien bzw. die „Besonderheiten kleiner und mittlerer Betriebe und die spezifischen Gegebenheiten der Branche zu beachten sind“ (ebd.: 4).

Die Unternehmensverbände, Arbeitgeber und Unternehmen verpflichten sich darüber hinaus, zu „informieren, [zu] beraten und [zu] unterstützen“ (ebd.) sowie Good Practices vorzustellen, die zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit beitragen. Zudem sollen sie „die Unterstützung des Vereins Total E-Quality“ (ebd.) und die Nutzung des „Audit Beruf und Familie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (ebd.; s. ausführlich Kap. 4) empfehlen.

Zur Erreichung der Ziele ist eine Arbeitsteilung zwischen Politik und Wirtschaft vorgesehen: Während die Unternehmerverbände ihren Unternehmen betriebliche Maßnahmen empfehlen, übernimmt die Bundesregierung die Gestaltung der wohlfahrtsstaatlichen Rahmenbedingungen. Dabei soll sowohl das Angebot an Kinderbetreuung als auch an Ganztagsschulen ausgebaut werden (ebd.: 2f.).

Die Umsetzung der Vereinbarung regelt Abschnitt IV. Darin wird die Einsetzung einer paritätisch besetzten Begleitgruppe „Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in der Wirtschaft" festgelegt, die in ihrer Arbeit vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) unterstützt wird. Ziel sei es, nach Erstellung einer Bestandsaufnahme „erstmals Ende 2003" (ebd.: 5), und danach alle zwei Jahre die Umsetzung der Vereinbarung zu bilanzieren und auf dieser Basis „konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung der Maßnahmen […] [zu] erarbeiten" (ebd.).

Im letzten Abschnitt V. erklärt die Bundesregierung, dass sie „keine Initiative ergreifen wird, um die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft auf gesetzlichem Wege zu erreichen" (ebd.), solange die Vereinbarung „erfolgreich umgesetzt" (ebd.) werde.

2.2 Bilanzen

Die Vereinbarung wurde insgesamt fünfmal durch die Bundesregierung und die Unternehmerverbände bilanziert und ihre Ergebnisse veröffentlicht.[5] Der in der Vereinbarung vorgeschriebene Zwei-Jahres-Rhythmus wurde dabei dreimal, nämlich zwischen 2001 und 2003, 2006 und 2008 sowie zwischen 2011 und 2013, eingehalten. Der Abstand zwischen den beiden verbleibenden Bilanzen betrug jeweils drei Jahre. Gemäß den eigenen Vorgaben hätte es nach Abschluss der Vereinbarung zwischen Juli 2001 und vor 2003 zunächst eine Bestandsaufnahme geben sollen, sowie in der Folge sechs Bilanzen[6]. Damit fehlen in dem vereinbarten Berichtssystem zwei Berichte.

2.2.1 Bilanz 2003

Die erste Bilanz der Vereinbarung (im Folgenden: Bilanz 2003) erscheint im Dezember 2003. Seit 2002 regiert die zweite von Gerhard Schröder geführte Bundesregierung (Rot-Grüne-Koalition). Renate Schmidt (SPD) ist bis zum Ende der Legislaturperiode Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Während ihrer Amtszeit wechselt sie den gleichstellungspolitischen Schwerpunkt „von frauenfördernder Gleichstellungspolitik, hin zur Fokussierung auf familienpolitische Themen" (Lohel 2010: 94).

Die Bilanz 2003 ist eine „Bestandsaufnahme der im Zeitraum der Vereinbarung 2001 bis 2003 durchgeführten Maßnahmen in den wichtigsten Bereichen der Chancengleichheit von

[5] Tatsächliche Erscheinungsjahre der Bilanzen waren 2003, 2006, 2008, 2011 und 2013.
[6] Ursprünglich vorgesehene Erscheinungsjahre der Bilanzen waren 2003, 2005, 2007, 2009, 2011 und 2013.

Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (Bundesregierung 2003: 5). In der Bilanz 2003 ist festgehalten, „den Weg, der mit der Vereinbarung beschritten wurde, fortzusetzen und darauf aufbauend eine auf positiven Anreizen basierende gemeinsame Strategie weiter zu verfolgen“ (ebd.).

Im Schlusskapitel „Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven“ sind folgende Schwerpunkte festgelegt (vgl. ebd.: 37–39):

- Erweiterung des Berufswahlspektrums von Mädchen in Richtung zukunftsfähiger Berufe und naturwissenschaftlicher und technischer Ausbildungs- und Studienfächer
- Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen
- Bessere Balance von Familien und Arbeitswelt
- Familienfreundliche Personalpolitik (hier insbesondere Monitor Familienfreundlichkeit)
- Engagement der Spitzenverbände in der „Allianz für Familie“
- Übernahme der Schirmherrschaft im Audit „Beruf und Familie“ durch das BMFSFJ und das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)
- Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen und Ganztagsschulen durch die Bundesregierung
- Erreichen der durch die Lissabonstrategie festgelegten weiblichen Beschäftigungsquote in Höhe von 60 Prozent.

Die Bilanz 2003 schließt mit der Einschätzung, „dass die Stellung der Frauen in der Wirtschaft mit einem breit angelegten Maßnahmenspektrum in Kooperation von Politik und Wirtschaft positiv beeinflusst werden kann“ (ebd.: 38) und dass „gesetzliche Regelungen auf diesem Gebiet an der betrieblichen Realität wenig ändern und sogar kontraproduktive Wirkungen entfalten würden“ (ebd.: 39).

2.2.2 Bilanz 2006

Die zweite Bilanz der Vereinbarung (im Folgenden: Bilanz 2006) erscheint im Februar 2006. Bereits 2005 erfolgte nach vorgezogenen Bundestagswahlen ein Regierungswechsel. Seitdem regiert die erste von Angela Merkel geführte Bundesregierung (Große Koalition). Ursula von der Leyen (CDU) ist bis zum Ende der Legislaturperiode Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. „Den Kurs ihrer Vorgängerin setzte sie fort und erweiterte die Betonung der Familienpolitik deutlich. Ihre Schwerpunkte lagen in den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur, Elterngeld und Familienfreundlichkeit“ (Lohel 2010: 95).

Die Bilanz 2006 ist eine „aktuelle, auf das Thema Frauen in Führungspositionen konzentrierte Bestandsaufnahme“, wobei die „Darstellung aktueller Konzepte und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Führungskräftebereich“ sowie – „soweit es die Datenlage zulässt“ – „quantitative und qualitative Vergleiche der Situation seit

Inkrafttreten der Vereinbarung im Jahr 2001 und der aktuellen Situation“ (Bundesregierung 2006: 7; vgl. ausführlich Kap. 3.2.2) im Mittelpunkt stehen.

Im Schlusskapitel „Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven“ ist das Schwerpunktthema „Frauen in Führungspositionen“ nicht behandelt.

Es ist festgehalten, dass die Umsetzung der Vereinbarung „weiterhin gemeinsam begleitet und bilanziert“ (ebd.: 62) wird und es „unbeschadet der Umsetzung der Antidiskriminierungsrichtlinien der EU in nationales Recht keiner weiteren gesetzlichen Regelungen zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Erwerbsleben bedarf“ (ebd.: 63).[7] Die Bilanz schließt mit dem Satz, dass „die Strategie der freiwilligen Vereinbarung […] ein Erfolg“ (ebd.) sei.

2.2.3 Bilanz 2008

Die dritte Bilanz der Vereinbarung (im Folgenden: Bilanz 2008) erscheint im April 2008 und damit weiterhin in der Amtszeit von Ursula von der Leyen und der ersten Regierungszeit von Angela Merkel. Die Bilanz 2008 fokussiert auf das Thema „Europa im Blick“, um von der Europäischen Union ausgehende Initiativen zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben[8] „mit dem Ziel, die Chancengleichheit in Deutschland zu verbessern“ (Bundesregierung 2008: 5), aufzugreifen. Der „Stand der Chancengleichheit“ wird „nicht nur national, sondern auch dort, wo es die Datenlage ermöglicht, im europäischen Vergleich dargestellt“ (ebd.: 6).

Im Schlusskapitel „Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven“ ist festgehalten, dass der „eingeschlagene Weg erfolgreich“ (ebd.: 74, o. ä. 76) sei, „die Wirtschaft zu ihren im Jahr 2001 gemachten Zusagen“ stehe und es deshalb „weiterhin keiner gesetzlichen Regelung“ bedürfe, sondern die Vereinbarung fortgeführt werde. Als Erfolg wird bspw. beurteilt, „dass das Thema Familienfreundlichkeit für die Unternehmen immer wichtiger wird“ (ebd.: 74), indem mehr Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen anbieten. Ein weiterer Erfolg ist, dass das im Rahmen der Lissabon-Strategie vorgegebene Ziel von über 60 Prozent Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland frühzeitig erreicht wurde. Es wird aber auch eingeräumt, dass diese Steigerung „allerdings bisher zu einem großen Teil aufgrund der Zunahme von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung“ (ebd.: 75) erfolge.

Darüber hinaus wird das IAB explizit in die Erarbeitung der Bilanzen eingebunden. Seine Aufgabe bestehe zukünftig darin, zu untersuchen „wie die Vorgehensweise [gezielt

[7] Im August 2006 wurde das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das im Wesentlichen vier Antidiskriminierungsrichtlinien der EU umsetzt, verabschiedet.

[8] Die Bilanz zählt hierzu die Lissabon-Strategie, das „Europäische Jahr der Chancengleichheit für alle“ (2007), den für die Jahre 2006 bis 2010 aufgestellten EU-Fahrplan und den Aktionsrahmen der Europäischen Sozialpartner zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowie den Schwerpunkt „Chancengleichheit von Frauen und Männern im Erwerbsleben“ anlässlich der deutschen Ratspräsidentschaft im ersten Halbjahr 2007 auf.

Indikatoren zu erfassen und darzustellen] noch stärker systematisiert werden kann und welche der Indikatoren akzentuierter oder auch zusätzlich in den Bilanzierungsprozess einbezogen werden können“ (ebd.: 76).

2.2.4 Bilanz 2011

Die vierte Bilanz der Vereinbarung (im Folgenden: Bilanz 2011) erscheint zehn Jahre nach Abschluss der Vereinbarung, im Juni 2011 mit dem Titel „Erfolgreich Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen“. Seit 2009 regiert die zweite von Angela Merkel geführte Bundesregierung (Schwarz-Gelbe-Koalition). Kristina Schröder (CDU) ist bis zum Ende der Legislaturperiode Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Während ihrer Amtszeit ergänzt sie den weiterhin bestehenden familienpolitischen Schwerpunkt mit nun wieder frauenfördernder Gleichstellungspolitik, jedoch zugeschnitten auf das Thema „Frauen in Führungspositionen“.

Wie in der dritten Bilanz angekündigt, erstellt das IAB für die Bilanz 2011 „Daten für ein Set von Indikatoren“, um „so über die Jahre eine größere Vergleichbarkeit der Entwicklungen zu ermöglichen“ (Bundesregierung 2011: 10).

Im Schlusskapitel „Handlungsfelder und Perspektiven“ werden erstmals Punkte, bei denen Verbesserungen eingetreten sind, und Punkte, bei denen weiterhin Handlungsbedarfe bestehen, aufgelistet und benannt. Entsprechend umfangreicher fällt dieses Kapitel auch aus, das in den vorhergehenden Bilanzen nur aus wenigen Seiten bestand. Die Feststellung aus der Bilanz 2008, dass die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Teilzeitarbeit und geringgefügiger Beschäftigung einhergehe, wird mit dem gleichstellungspolitischen Ziel flankiert, dass Frauen „eine hohe Erwerbsbeteiligung […] in vollwertiger und wirtschaftlich wie sozial absichernder Beschäftigung oder Selbständigkeit ermöglicht“ (ebd.: 79) werden solle. Damit erweitert die Bilanz 2011, obwohl das Wort „Ziel“ nicht mehr ausdrücklich in der Überschrift des Kapitels erwähnt wird, den Zielkatalog der Vereinbarung.

Die Vereinbarung wird als „Instrument der Kooperation“ und „geeignete Plattform für das gemeinsame Interesse von Politik und Wirtschaft zur Förderung von Chancengleichheit“ (ebd.: 62) gesehen. „Die Vereinbarung […] bleibt vielmehr weiterhin erforderlich und hat sich nicht überlebt“ (ebd.: 82). Dennoch wird eine mögliche gesetzliche Regelung durch die Bundesregierung nicht mehr ausgeschlossen (vgl. ebd.: 80, 82; s. ausführlich Kap. 3.2.4). Gleichzeitig erfährt der Bilanzierungsprozess eine Erweiterung, da „in künftigen Bilanzierungen […] die bisherigen Handlungsfelder zu präzisieren, sowie neue Aufgaben und Ziele zu beschreiben“ (ebd.: 83) seien.

2.2.5 Bilanz 2013

Die fünfte und letzte Bilanz der Vereinbarung (im Folgenden: Bilanz 2013) erscheint im Juni 2013 und damit weiterhin in der Amtszeit von Kristina Schröder und der zweiten

Regierungszeit von Angela Merkel. Mit 122 Seiten ist sie die umfangreichste aller Bilanzen, deren Länge kontinuierlich gewachsen ist. Die Bilanz 2013 flankiert die vier Handlungsfelder insofern, dass „Langfristeffekte und Entscheidungen im Lebensverlauf […] besondere Aufmerksamkeit“ (Bundesregierung 2013: 11) erhalten. Darüber hinaus erweitert „sie ihren auf erfolgreiche Einzelinitiativen gerichteten Blick hin auf die gesamtgesellschaftlichen Zusammenhänge“. Somit sollen auch „die längerfristigen Ziele“ der Vereinbarung in den Fokus rücken (ebd.).

Die Bilanz 2013 schließt mit dem folgenden Satz: „Die Förderung der Chancengleichheit im Lebenslauf ist eine wesentliche ökonomische Herausforderung für eine moderne Gleichstellungs- und betriebliche Personalpolitik unter den Vorzeichen des demografischen Wandels. Wirtschaft und Politik stellen sich dieser Herausforderung im Rahmen der Umsetzung der Vereinbarung zur Chancengleichheit“ (ebd.: 116).

2.3 Zwischenfazit

In der Vereinbarung wird erstmals bestehender Handlungsbedarf in den Bereichen gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben und Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbsleben seitens Politik und Wirtschaft anerkannt. Es werden ambitionierte gleichstellungspolitische Ziele formuliert, wobei die Vereinbarung (mehr oder weniger implizit) eine Vielzahl von gleichstellungspolitischen Fragestellungen und Themen aufgreift.

Vorrangige gleichstellungspolitische Ziele der Vereinbarung sind die Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter[9]. In Hinblick auf ihre Komplexität und Unterschiedlichkeit werden beide gleichstellungspolitische Ziele in der Folge jedoch nicht eindeutig voneinander abgegrenzt. Die Bilanzen fokussieren zur Erreichung der gleichstellungspolitischen Ziele auf vier Handlungsfelder: „Ausbildung“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Frauen in Führungspositionen“ und „Gender Pay Gap“.

Bereits in der Vereinbarung wird ein Maßnahmenkatalog vorgestellt, der unterschiedliche betriebliche Akteure einbindet, verschiedene Zielgruppen anspricht und diverse gleichstellungspolitische Themen in den jeweiligen Maßnahmen und Programmen berücksichtigt. Der Katalog beinhaltet insbesondere auch den Vorschlag an die Unternehmen, dass sich diese verbindliche gleichstellungspolitische Ziele setzen und ihre Umsetzung auch dokumentieren.

[9] Durch die hier getroffene Eingrenzung auf Elternschaft wird in der Folge die Vereinbarkeit von Leben und Beruf Einzelner bzw. auch die Vereinbarkeit von weiteren Sorgearbeiten, wie bspw. die Pflege von Angehörigen oder Eigensorge, nicht mit berücksichtigt.

Die Vereinbarung hat einen unverbindlichen Charakter. Die Unternehmensverbände verpflichten sich, ihren Mitgliedern, deren Interessen sie vertreten,[10] die in der Vereinbarung genannten betrieblichen Maßnahmen zu empfehlen. Ein Regelungs- und Sanktionsmechanismus fehlt jedoch. Die Implementierung der Vereinbarung bleibt somit abhängig vom eigenständigen Engagement der Unternehmensverbände.[11] Auch ein Anreizmechanismus, wie die Unternehmensverbände Inhalt und Zielsetzung der Vereinbarung an ihre Mitgliedsunternehmen weitertragen sollen, ist nicht vorgesehen. Die Vereinbarung setzt bei der Aufgabenerfüllung durch die Wirtschaft allein auf betriebliche Lösungskompetenzen und Selbstregulierungskräfte für das Erreichen der vereinbarten Ziele. Die Bundesregierung verpflichtet sich, die wohlfahrtstaatlichen Rahmenbedingungen für die Kinderbetreuung zu verbessern. Das Fehlen dieser Rahmenbedingung wurde als strukturelle Barriere für eine Integration von Müttern in den Arbeitsmarkt identifiziert. Über die staatlichen Maßnahmen[12] hinaus werden in der Vereinbarung keine Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben festgehalten.

Die Vereinbarung wurde zwischen 2003 und 2013 insgesamt fünfmal durch die Bundesregierung und die Unternehmerverbände bilanziert und ihre Ergebnisse veröffentlicht. In der Vereinbarung selbst blieb es unbeantwortet, wie die vereinbarten Ziele zukünftig überprüft werden sollen. Stattdessen wurde auf eine Bestandsaufnahme verwiesen, die vor dem jeweiligen Bilanzierungsprozess einen Überblick über die Lage in den Betrieben und Unternehmen sicherstellen und dann als Grundlage für die Bilanzierung dienen sollte. Eine solche Bestandsaufnahme erfolgte allerdings nicht. Die Bestandsaufnahme hätte eine wichtige Grundlage darstellen können, um die Vielzahl bereits bestehender Instrumente und Maßnahmen der betrieblichen Gleichstellungspolitik sowie deren Einbettung in den politisch vorgegebenen Gestaltungsrahmen umfassend aufzunehmen. Auf dieser Basis hätten die beteiligten Akteure der Vereinbarung einen Kriterienkatalog entwickeln können, um zu

[10] Die BDA vertritt die Interessen von circa einer Million Betriebe, die in 50 Bundesfachverbänden und 14 Landesvereinigungen organisiert sind (BDA o. J.). Der BDI vertritt die Interessen von circa 100.000 Unternehmen, die in 36 Mitgliedsverbänden organisiert sind (BDI o. J.). In beiden Unternehmensverbänden ist die Mitgliedschaft freiwillig. Die DIHK vertritt die Interessen von circa vier Millionen Unternehmen, die in 79 Industrie- und Handelskammern organisiert sind (DIHK o. J.); der ZDH circa eine Million Handwerksvertriebe, die in 53 Handwerkskammern und 48 Fachverbänden des Handwerks auf Bundesebene organisiert sind (ZDH o. J.). Die Mitgliedschaft ist gesetzlich verpflichtend. Darüber hinaus werden nicht nur Arbeitgeber- sondern auch Arbeitnehmerinteressen vertreten.

[11] S. a. Ergebnisse der Unternehmensbefragung von Krell/Ortlieb (2003, s. a. Forschungsstand Kap. 1).

[12] An anderer Stelle wies die Vereinbarung bereits daraufhin, dass zum Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur schon „eine ausreichende finanzielle Basis der Kommunen“ (Bundesregierung 2001: 4) geschaffen wurde, indem der bundesstaatliche Finanzausgleich und die Anschlussregelung für den Solidarpakt neugeregelt wurden. Darüber hinaus wurde auf das „Forum Bildung“ hingewiesen, in dem die Bundesregierung zusammen mit den Ländern, den Sozialpartnern, den Kirchen und der Wissenschaft Empfehlungen für die Reform des deutschen Bildungssystems erarbeitet, u. a. auch unter Berücksichtigung der Rolle von Ganztagsschulen (ebd.).

überprüfen, was getan werden solle, um ausgehend von der betrieblichen Realität die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Neben der Bestandsaufnahme fehlt auch eine systematische Datengrundlage. In den Bilanzierungen wird jeweils das Fehlen entsprechender Daten bemängelt, die einen Überblick über die Ist-Situation hätten geben können. Erst in der Bilanz von 2011 stellt das IAB ein umfassendes Indikatoren-Set vor, das eine höhere Vergleichbarkeit der Entwicklungen in den Handlungsfeldern ermöglichen solle. Allerdings wird in den Bilanzen 2011 und 2013 nicht weiter ausgeführt, was unter dem Indikatoren-Set genau zu verstehen sei und unter welchen Gesichtspunkten die Indikatoren ausgewählt wurden. Darüber hinaus fehlt nach Erprobung des Indikatoren-Sets in der Bilanz 2011 eine differenzierte Bewertung der verwendeten Indikatoren. Dies hätte hilfreich sein können, um festzustellen, ob und wie die Indikatoren geeignet sind, Fortschritte bei der Umsetzung der Vereinbarung abzubilden. Auf Basis einer solchen Bewertung wäre auch sichtbar geworden, in welche Richtung die Indikatorenmessungen weiterzuentwickeln seien, um zukünftig eine differenzierte Erfassung der vereinbarten Ziele sicherzustellen, bzw. um methodische Richtlinien für zukünftige Bilanzen zu entwickeln.[13] Eine Gegenüberstellung der in den Handlungsfeldern gebündelten Themen und zugeordneten Indikatoren in den Bilanzen 2011 und 2013 verdeutlicht das Problem der fehlenden Anknüpfbarkeit und nicht gegebenen Vergleichbarkeit von Daten (s. Anhang B).

Die Bilanzen stellen letztlich jeweils eine Bestandsaufnahme der im vorgesehenen Zeitraum durchgeführten Maßnahmen dar. Es fehlen jedoch Kriterien und Maßstäbe, wie die Umsetzung der Vereinbarung in den geplanten Bilanzen eruiert werden kann.

[13] Vgl. beispielsweise das Vorgehen im Ersten Integrationsindikatorenbericht (ISG/WZB 2009).

3. Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Die Vereinbarung und ihre Bilanzen fokussieren auf insgesamt vier Handlungsfelder – „Ausbildung“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Frauen in Führungspositionen“ und „Gender Pay Gap“. Im Folgenden wird das Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ exemplarisch untersucht. Hierfür werden die Vereinbarung und die fünf Bilanzen zu diesem Handlungsfeld nach den folgender Systematik vorgestellt: Fragen zur Darstellung des Beschäftigtenanteils von Frauen in Führungspositionen, Vorstellung von geeigneten betrieblichen, überbetrieblichen Maßnahmen bzw. von Initiativen der Unternehmensverbände sowie staatlich geförderten Projekten,[14] Formulierungen zur weiteren Vorgehensweise, hier insbesondere Weiterentwicklung von Maßnahmen im Handlungsfeld bzw. ggf. Berücksichtigung von Handlungsempfehlungen. Im Gegensatz zu Kapitel 2 werden politische Entwicklungen nur nachgezeichnet, wenn diese auch in den Bilanzen sichtbar geworden sind.

3.1 Vereinbarung

Ein Indikator, an dem die fehlende berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben festgemacht werden kann, wird bereits in der Vereinbarung genannt: „Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren zwar kontinuierlich gestiegen, ist aber immer noch sehr niedrig und liegt unter dem Durchschnitt der EU-Staaten“ (Bundesregierung 2001: 1). Daraus entwickelt die Vereinbarung das Ziel, die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen zu verbessern. Messen will sie die Erreichung des Ziels durch „eine deutliche Erhöhung des Beschäftigtenanteils von Frauen […], auch in den Bereichen, in denen sie bislang unterrepräsentiert sind. Dies sind insbesondere Führungspositionen“ (ebd.: 2).

Darüber hinaus führt die Vereinbarung im Katalog der empfohlenen, betrieblichen Maßnahmen aus, dass eine „Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, beispielsweise durch verstärkte Einbeziehung durch von Frauen in Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte oder durch Angebote zu Mentoring- oder Shadowingprogrammen sowie durch Teilzeitangebote auch für Führungskräfte“ (ebd.: 3) erreicht werden kann.

3.2 Bilanzen

3.2.1 Bilanz 2003

In der Bilanz 2003 wird das Thema „Frauen in Führungspositionen“ als Unterkapitel des Kapitels „Förderung im Beruf“ auf zwei Seiten behandelt. Bereits zu Beginn wird festgestellt,

[14] In diesem Kapitel werden nur einige wenige Maßnahmen vorgestellt. Eine Übersicht über alle Maßnahmen und Projekte befindet sich im Anhang A.

dass es zwar eine Vielzahl empirischer Untersuchungen[15] zur weiblichen Repräsentation in Führungspositionen gibt – deren Ergebnisse auch in aller Kürze vorgestellt werden – diese aber „nur begrenzt aussagefähig" seien, „da ihnen ungenaue oder teilweise unzutreffende Definitionen von Führungspositionen zugrunde liegen." (Bundesregierung 2003: 21).[16] Es bedürfe eines „systematisch und längerfristig angelegte[n] Monitoring[s]" (ebd.: 22). Im Schlusskapitel wird angekündigt, dass das IAB „ein systematisches Erhebungs- und Beobachtungsinstrument konzipieren [wird], das die Entwicklung bei den weiblichen Führungskräften unter Berücksichtigung der individuellen Situation der Betriebe transparent macht" (ebd.: 37).

Als eine geeignete betriebliche Maßnahme, die auch bereits in der Vereinbarung empfohlen wurde, werden allgemein Mentoring-Programme vorgestellt. Darüber hinaus werden aus einem Pool von „Veranstaltungen, Initiativen und Publikationen der Verbände, Kammern und Unternehmen" (ebd.: 18) exemplarisch einzelne Maßnahmen der Unternehmensverbände vorgestellt; die Vorstellung staatlich geförderter Projekte fehlt.

3.2.2 Bilanz 2006

Wie schon im Kapitel 2.2.2 beschrieben, beschäftigt sich die nachfolgende Bilanz 2006 ausschließlich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen". Als „aktuelle, auf das Thema […] konzentrierte Bestandsaufnahme" werden „Konzepte und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Führungskräftebereich" (Bundesregierung 2006: 7) dargestellt.

Im ersten Kapitel erfolgt eine Situationsanalyse anhand statistischer Daten[17], der Schwerpunkt liegt auf der IAB-Führungskräftestudie 2004 (Kohaut/Möller 2016), als in der Bilanz 2003 angekündigtem Erhebungs- und Beobachtungsinstrument. Eine detaillierte Vorstellung des Instruments in der Bilanz fehlt. Die Führungskräftestudie untersucht die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen „auf Basis deutschlandweit repräsentativer Daten" (IAB o. J.b). Im Rahmen des IAB-Betriebspanels[18] werden 2004 erstmals „Daten zur Führungsstruktur in Betrieben der Privatwirtschaft in Deutschland erhoben" (Bundesregierung 2006: 8). Berücksichtigte Indikatoren sind u. a. Frauenanteile an Beschäftigten und an Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft, getrennt nach

[15] Dazu gehören Berechnungen des Mikrozensus 2000, des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) 2000, der Hoppenstedt Firmendatenbank 2003, der Personalberatung Dr. Heimeier & Partner, der Wirtschaftsprofessorin Sonja Bischoff sowie Ergebnisse aus der Umfrage „Frauen im Handwerk" des Ludwig-Fröhler-Instituts (LFI) (vgl. Bundesregierung 2003: 21f.).

[16] Vgl. den Beitrag von Krell für eine differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen Ergebnisse von empirischen Untersuchungen zur weiblichen Repräsentation in Führungspositionen (Krell 2010: 429ff.).

[17] Es werden weitere Daten vorgestellt (z. B. Hoppenstedt Firmendatenbank, Bundesarbeitgeberverband Chemie, Bundesverband deutscher Banken, DIW, Europäischen Kommission (vgl. Bundesregierung 2006: 11f.).

[18] Das IAB-Betriebspanel ist eine seit 1993 jährlich durchgeführte Befragung von Betrieben in Deutschland (IAB o. J.a).

West- und Ostdeutschland, Betriebsgröße und Organisationsform.[19] Darüber hinaus werden die Daten des Mikrozensus von 2000 und 2004 vom IAB vergleichend ausgewertet (vgl. ebd.: 10) und damit, neben der betrieblichen Seite der Teilhabe, auch die individuelle Seite betrachtet: D. h., dass im Gegensatz zur IAB-Führungskräftestudie, welche Betriebe bzw. deren Repräsentantinnen und Repräsentanten befragte, nun – auf Basis des Mikrozensus – Erwerbstätige die Erhebungseinheit bildeten (vgl. Krell 2010: 429f.).

Im Kapitel „Erwerbstätigkeit und Karriereförderung im Unternehmen" werden neben betrieblichen Maßnahmen, erstmals auch eine überbetriebliche Maßnahme (Forum Frauen in der Wirtschaft) sowie staatlich geförderte Projekte vorgestellt; Maßnahmen der Unternehmensverbände fehlen.

In der Bilanz 2006 wird festgestellt, dass die „Einführung von Mentoringprogrammen, Auditierungen, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Unterstützung von Frauennetzwerken […] dazu bei[tragen], dass immer mehr Frauen Führungspositionen einnehmen" (Bundesregierung 2006: 25). Darüber hinaus steige „[a]ufgrund des demografiebedingt abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials und der stetig wachsenden Qualifikation von Frauen […] die Frauenerwerbsquote und somit auch die Zahl der Frauen in Führungspositionen in den kommenden Jahren weiter" (ebd.). Anhand dieser Aussage wird ein Widerspruch deutlich: Die Bilanz 2006 kehrt einen wesentlichen Legitimationsgrund der Vereinbarung 2001 um. Während die Vereinbarung 2001 feststellt, dass der hohe Qualifikationsgrad von Frauen eben nicht zu einer gleichberechtigten Teilhabe am Erwerbsleben und noch weniger an Führungspositionen geführt habe, prognostiziert die Bilanz 2006, dass mehr Qualifikation sehr wohl auch eine erhöhte weibliche Teilhabe am Erwerbsleben und an Führungspositionen zur Folge haben werde.

Die beschriebenen Maßnahmen werden fortgeführt (vgl. ebd.: 62). Im Schlusskapitel zum Schwerpunktthema „Frauen in Führungspositionen" werden keine weiteren „Ziele, Handlungsfelder oder Perspektiven" formuliert.

3.2.3 Bilanz 2008

Das Thema „Frauen in Führungspositionen" bleibt auch in der Bilanz 2008 „ganz oben auf der Agenda" (Bundesregierung 2008: 6). Formell wird das Thema, wie in der Bilanz 2003, in einem Unterkapitel, diesmal auf fünf Seiten, behandelt. Ein Verweis auf die IAB-Führungskräftestudie fehlt.[20]

[19] Weitere Indikatoren, die in der Bilanz 2006 nicht vorgestellt wurden, sind u. a. Frauenanteile an Beschäftigten und an Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft nach Branche und Region und nach Betriebsgröße und Hierarchie sowie Vergleich der Frauenanteile nach Hierarchie in Betrieben der Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst (vgl. Kohaut/Möller 2016).

[20] Der Projektzeitraum der IAB-Führungskräftestudie war von November 2004 bis Dezember 2005 (IAB o. J.b). Aktuelle Berechnungen zur Entwicklung des Frauenanteils an Führungspositionen liefern erneut die

Bei den vorgestellten betrieblichen Maßnahmen verfolgt lediglich die Daimler AG einen umfassenderen Ansatz, der über eine einzelne Maßnahme hinausgeht: 2006 wurden anhand von internen Unternehmensvorgaben „Zielkorridore für den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen pro Geschäftsfeld verabschiedet“ (ebd.: 31). Darüber hinaus wird u. a. die Initiative „Generation CEO“ vorgestellt, die 2007 von Heiner Thorborg gegründet wurde und für ausgewählte weibliche Führungskräfte Coaching- und Networkingangebote anbietet. Die Initiative ist überbetrieblich und wird von verschiedenen Unternehmen finanziert. In der Bilanz 2008 ist festgehalten, dass das BMFSFJ die Schirmherrschaft für das Projekt übernommen hat (ebd.: 36).

Im Schlusskapitel werden keine Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven für Frauen in Führungspositionen formuliert.

3.2.4 Bilanz 2011

In der Bilanz 2011 wird das Thema „Frauen in Führungspositionen“ als Unterkapitel des Kapitels „Indikatoren und Maßnahmen“ auf mehr als 20 Seiten behandelt. Dies liegt am Einsatz des vom IAB entwickelten Indikatoren-Sets. In Bezug auf Frauen in Führungspositionen sollen Indikatoren zu folgenden Themen gebildet werden: „Selbständigkeit und Unternehmensgründungen“, „Führungspositionen in Unternehmen“, „Aufsichtsräte und Vorstände“, „Führungspositionen in der Wissenschaft“ und „Karriere mit Kind“ (vgl. insb. auch Tab. 2, Kap. 3.2.5).

Für den Teilaspekt „Führungspositionen in Unternehmen“ werden nun die 2004 erhobenen Daten der IAB-Führungskräftestudie mit Daten von 2008 verglichen. Im Rahmen des IAB-Betriebspanels wurden hierfür Fragen zu Frauen in Führungspositionen als Schwerpunktthema 2008 gestellt. Eine Auswertung der Vergleichsdaten veröffentlicht das IAB 2010 (vgl. Kohaut/Möller 2010).[21] Neu ist eine differenziertere Betrachtung des Teilaspekts „Aufsichtsräte und Vorstände“. Während die vorhergehenden Bilanzen als Indikator den Frauenanteil an Aufsichtsrats- und Vorstandsposten erwähnten, werden in der Bilanz 2011 auch die Aufsichtsratswahlen auf der Anteilseignerseite betrachtet, sowie die Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen und Zahlen zu Hochschulabsolventinnen und -absolventen miteinander verglichen.

In der Bilanz 2011 wird ein deutlicher „Bewusstseinswandel“ beim Thema „Frauen in Führungspositionen“ festgestellt. Diese Entwicklung wird „auf die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die politische Diskussion über gesetzliche Regelungen“ (Bundesregierung 2011: 55) zurückgeführt. In der Bilanz 2011 wird deutlich, dass die Vereinbarung und daran anschließende Maßnahmen für das Thema „Frauen in

Hoppenstedt Firmendatenbank 2008 sowie das DIW 2007. Beschriebene Daten und Schlussfolgerungen aus der IAB-Führungskräftestudie bezogen sich auf das Jahr 2005.

[21] Diese firmierte jedoch nicht mehr unter dem Titel IAB-Führungskräftestudie.

Führungspositionen“ wenig erreicht hätten, wohingegen die (erneute) mögliche Ankündigung von gesetzlichen Regelungen – so geschehen im Koalitionsvertrag vom 26. Oktober 2009 (CDU et al. 2009: 74) – bereits zu Handlungsdruck in den Betrieben und Unternehmen geführt habe.

Die neue Bundesregierung initiierte im Rahmen des „Stufenplans für mehr Frauen in Führungspositionen“ eine Reihe von geförderten Projekten und Auftragsstudien, die ebenfalls in der Bilanz 2011 aufgeführt werden. Darunter ist eine repräsentative Untersuchung des Sinus-Instituts im Auftrag des BMFSFJ zu den Perspektiven und Erfahrungen von Führungskräften zu Frauen in Führungspositionen (BMFSFJ 2010), sowie eine von der Fraunhofer Gesellschaft durchgeführte Maßnahme, um „auf eine Veränderung der Unternehmenskultur abzielende Maßnahmen weiterzuentwickeln und das Engagement der Unternehmen für die Förderung der Karrierechancen von Frauen sichtbar zu machen“ (Bundesregierung 2011: 65; ausführlich Kaiser et al. 2012). Weiterhin stellt die Bilanz 2011 den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und seine 2010 verabschiedete Konkretisierung der Empfehlung zur Besetzung von Aufsichtsräten, Vorständen und Führungspositionen vor, dem zufolge die Unternehmen nun auch eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ (Bundesregierung 2011: 66) anstreben sollen. Außerdem werden die unternehmensinternen verbindlichen Zielvorgaben zur Frauenförderung, neben Daimler auch auf verschiedenen Führungsebenen der Robert Bosch GmbH und der Deutschen Telekom beschrieben (vgl. ebd.: 67f.).

Im Schlusskapitel „Handlungsfelder und Perspektiven“ wird die Initiative zur freiwilligen Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen erwähnt. Im März 2011 wurden sie durch die Bundesregierung aufgefordert, sich zukünftig Ziele für den Frauenanteil an Führungspositionen zu setzen.[22]

Am Bilanzierungsprozess wird insgesamt festgehalten, es werden jedoch „veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen“ beschrieben, die „in künftigen Bilanzierungen […] stärker zu berücksichtigen“ (ebd.: 81) seien. In diesem Kontext würden bspw. Maßnahmen zur Förderung von Zeitsouveränität zukünftig „zu einem entscheidenden Instrument der Förderung von Chancengleichheit“ (ebd.). In Bezug auf Führungspositionen sei es deshalb effektiv „über innovative Arbeitszeitmodelle, Führungskultur sowie Strukturen des Arbeitsalltags nachzudenken, damit Führungspositionen auch den Frauen und Männern offenstehen, die sich Zeit für Verantwortung in der Familie nehmen wollen“ (ebd.).

3.2.5 Bilanz 2013

Wie schon in der Bilanz 2011, ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ein Unterkapitel des Kapitels „Indikatoren und Maßnahmen“. Es umfasst 20 Seiten. Da nun das

[22] Im Oktober 2011, also erst nach Erscheinen der Bilanz 2011, veröffentlichen die 30 DAX-Unternehmen erstmals ihre Zielquoten für mehr Frauen in Führungspositionen (BMFSFJ 2011c).

vom IAB entwickelte Indikatoren-Set in den Bilanzen 2011 und 2013 verglichen werden kann, werden im Folgenden die im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“ gebündelten Themen und zugeordneten Indikatoren näher betrachtet:

Tabelle 2: Übersicht Themen und Indikatoren im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Handlungsfeld: Frauen in Führungspositionen	
Bilanz 2011	**Bilanz 2013**
Führungspositionen in Unternehmen	**Führungspositionen in der Privatwirtschaft**
	Führungspositionen nach Geschlecht und Frauenanteil in Führungspositionen (2000-2011) (k. A.)
Frauenanteile nach Führungsebene, an allen (Vollzeit-) Beschäftigten (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
Frauenanteil an Führungspositionen nach Betriebsgröße (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
	Weibliche Führungskräfte in Prozent nach Betriebsgröße (2000, 2011) (destatis, Mikrozensus)
Frauenanteil in Führungspositionen nach Branchen (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
Aufsichtsräte und Vorstände	**Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen**
Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den 200 größten Unternehmen (2006-2010) (DIW)	Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den 200 größten Unternehmen (2006-2012) (DIW)
	Weibliche Führungskräfte im EU-Vergleich
Frauenanteile in Führungspositionen in der Wirtschaft, EU-Vergleich (2008/2009) (EU-Kommission, LFS)	Frauenanteile in Führungspositionen in der Wirtschaft, EU-Vergleich (2005/2010) (LFS)
	Führungskräfte in Teilzeitarbeit
	Frauenanteil in Teilzeitbeschäftigung insgesamt und Anteil weiblicher Führungskräfte in Teilzeitbeschäftigung (2000-2011) (LFS)
	Männeranteil in Teilzeitbeschäftigung insgesamt und Anteil männlicher Führungskräfte in Teilzeitbeschäftigung (2000-2011) (LFS)
Führungspositionen in der Wissenschaft	
Frauenanteil an Professuren (2000-2008) (destatis)	
Frauenanteil an Positionen der Hochschulleitung (2001-2005, 2006, 2007, 2008) (Auszählung des GWK-Büros nach Daten der Hochschulrektorenkonferenz)	
Karriere mit Kind	**Karriere mit Kind**
Frauen in Führungspositionen nach Alter des Kindes (k. A.) (BMFSFJ 2010: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken)	Ohne Grafik
Männer in Führungspositionen nach Alter des Kindes (k. A.) (BMFSFJ 2010: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken)	

Quelle: eigene Darstellung; ohne Selbständigkeit, Unternehmensgründungen und -nachfolge (vollständig s. Tabelle 6, Anhang A)

Die Auflistung der den Themen zugeordneten Indikatoren zeigt, dass nur die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen und Aufsichtsräten anhand der Daten des DIW und die Frauenanteile in Führungspositionen in der Wirtschaft im EU-Vergleich anhand der Europäischen Arbeitskräfteerhebung (LFS) direkt miteinander vergleichbar sind. Bei den Indikatoren „Frauenanteile nach Führungsebene“ und „Frauenanteil an Führungspositionen nach Betriebsgröße“, die in beiden Bilanzen betrachtet werden, ist die Vergleichbarkeit

aufgrund unterschiedlich hinzugezogener Datenquellen nicht gegeben. Alle anderen Indikatoren werden entweder nicht erneut aufgegriffen oder wurden neu hinzugefügt.

Weiter wird – wie bereits in der Bilanz 2011 – erneut auf die veränderten Rahmenbedingungen verwiesen, die durch die Änderung des DCGK und durch die Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen entstanden waren. Darüber hinaus werden keine neueren Entwicklungen beschrieben. In der Bilanz 2013 wird festgestellt, dass das Engagement der Bundesregierung, auch dazu führe, dass sich „die Unternehmen der Bedeutung des Themas [Frauen in Führungspositionen] immer mehr bewusst“ (Bundesregierung 2013: 89) würden.

Im Unterkapitel „Maßnahmen und Praxisbeispiele“ werden verschiedene Maßnahmen, vorrangig von einzelnen IHKs, beschrieben; Maßnahmen des BDA und BDI fehlen hingegen. Stattdessen erfährt die Bandbreite der staatlich geförderten Projekte – mehrheitlich im Rahmen des „Stufenplans für mehr Frauen in Führungspositionen“ initiiert – eine erweiterte Darstellung (vgl. Tabelle 3, Anhang A). Bei den betrieblichen Maßnahmen wird ein in der Vereinbarung empfohlenes Teilzeitangebot für Führungskräfte vorgestellt, das die Commerzbank AG als Modellprojekt zur doppelten Besetzung von Führungspositionen durchgeführt hat.

Im Schlusskapitel – das anders als in den früheren Bilanzen nicht mehr „Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven“, sondern „Ausblick“ heißt – wird festgestellt, dass „[b]ei der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen […] ein stetiger, aber immer noch langsamer Aufwärtstrend festzustellen [ist], der sich voraussichtlich durch die 2013 stattfindenden turnusgemäßen Aufsichtsratswahlen weiter positiv entwickeln kann. Zudem haben sich die DAX30Unternehmen 2011 auf Initiative des BMFSFJ erstmals zu einer Steigerung des Frauenanteils auf allen Führungsebenen verpflichtet“ (ebd.: 113).

Als weitere Maßnahme führt die Bilanz 2013 den Frauen-Karriere-Index (FKi) ein, der entwickelt wurde, um „die Ziele und die Qualität der Frauenförderung in den Unternehmen vergleichen zu können“ (ebd.: 99). Die Teilnahme an der Maßnahme ist für die Unternehmen allerdings freiwillig.

Darüber hinaus hält die Bilanz 2013 fest, dass in den Unternehmen „seit der letzten Bilanz eine höhere Sensibilität für das Thema festzustellen“ (ebd.: 115) sei. Dies führt sie neben den neugeschaffenen Rahmenbedingungen (DCGK, Selbstverpflichtung), auch auf „die anhaltende mediale Diskussion“ (ebd.) zurück. Es sollen weitere gezielte Maßnahmen erfolgen, „um den Pool an Frauen, die für Spitzenpositionen infrage kommen, zu vergrößern und den notwendigen Kulturwandel in der Arbeitswelt zu unterstützen“ (ebd.).

3.3 Zwischenfazit

Ein Ziel der Vereinbarung ist die verbesserte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen. Damit greift die Vereinbarung eine zentrale gleichstellungspolitische Forderung auf, denn Frauen in Führungspositionen sind in der Privatwirtschaft bis heute unterrepräsentiert.

Formell folgt der Bilanzierungsprozess dem Schemata im Anschluss an die Darstellung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, Maßnahmen, Initiativen und Projekte im Einzelnen kurz vorzustellen. Eine weitere Systematisierung, wie Entwicklungen und Ergebnisse im Handlungsfeld eruiert werden sollen, erfolgt nicht.

Die Darstellung des Beschäftigtenanteils von Frauen an Führungspositionen ist ein Indikator, um das Erreichen des vereinbarten Zieles, die verbesserte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen, messen zu können. Jedoch kommen verschiedene empirische Untersuchungen zur Darstellung des Beschäftigtenanteils von Frauen an Führungspositionen zu unterschiedlichen Ergebnissen.[23] Somit bestätigt sich das Problem einer fehlenden systematischen Datengrundlage für den Bilanzierungsprozess auch im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen". was in den Bilanzen selbst festgestellt wird. Als Lösungsansatz wird zwar die IAB-Führungskräftestudie genannt und deren Daten fließen später auch in das Indikatoren-Set mit ein, letztlich wird das Problem der fehlenden Vergleichbarkeit von Entwicklungen in den Bilanzen jedoch nicht gelöst.

Die Daten zur Darstellung des Beschäftigtenanteils von Frauen an Führungspositionen werden bis heute im Rahmen des IAB-Betriebspanels erhoben. In der aktuellsten Analyse wird dort wie folgt Fazit gezogen: „Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene privatwirtschaftlicher Betriebe im beobachteten Zeitraum [2004-2014, Anm. d. Verf.in] kaum verändert hat" (Kohaut/Möller 2016: 8). Die Vereinbarung habe „offensichtlich kaum Wirkung gezeigt" (ebd.). Es bleibe „abzuwarten, ob nun das verabschiedete Gesetz zu der erwünschten Erhöhung der Frauenquote auf den Chefetagen der Betriebe in Deutschland führt" (ebd.).

In den Bilanzen werden vielfältige Maßnahmen und Instrumente dargestellt, die zu einer verbesserten Teilhabe von Frauen an Führungspositionen beitragen sollen. Dabei handelt es sich um betriebliche und überbetriebliche Maßnahmen, Initiativen der Unternehmensverbände, sowie staatliche Projekte. Insofern sind die Bilanzen ein geeignetes Instrument, um die Vielzahl solcher Maßnahmen überschaubar zu machen und in den einzelnen Bilanzen entsprechende Schwerpunkte zu setzen.

Die vorgestellten Maßnahmen werden jedoch nicht systematisch ausgewertet. Die Bilanzen sind nicht konkret genug, um beurteilen zu können, welche gleichstellungspolitische Wirkung

[23] Eine fundierte Auseinandersetzung zum Entstehungszusammenhang dieser unterschiedlichen Ergebnisse sowie eine Verortung der IAB-Führungskräftestudie im Feld der empirischen Untersuchungen zur Darstellung des Beschäftigtenanteils von Frauen an Führungspositionen findet sich bei Krell (vgl. Krell 2010: 429ff.).

einzelne Maßnahmen in den Betrieben und Unternehmen hatten bzw. haben. Gleiches gilt für die Frage, wie das Engagement der Unternehmensverbände eigentlich eruiert werden soll. In den Bilanzen wird dieses Engagement nur ausschnitthaft an einzelnen Good Practices Beispielen skizziert. Es fehlt eine umfassende Untersuchung darüber, ob und wie die Unternehmensverbände ihrer Verpflichtung aus der Vereinbarung nachkommen. Ebenso mangelt es an konkreten Handlungsanleitungen für Betriebe und Unternehmen, die im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen" aktiv werden wollen. Somit stellt sich die Frage, an wen die Bilanzen überhaupt adressiert sind.

In den Bilanzen werden zum Teil unbelegte Behauptungen aufgestellt. So heißt es insbesondere in der Bilanz 2006, dass die Vielzahl initiierter und durchgeführter Maßnahmen zu einer verbesserten Teilhabe von Frauen an Führungspositionen führe. Eine solche positive Entwicklung kann aber aufgrund der fehlenden systematischen Erfassung, gar nicht konkret belegt werden. In den Bilanzen 2003, 2006 und 2008 werden keine weiteren „Ziele, Handlungsfelder oder Perspektiven" für das Thema „Frauen in Führungspositionen" definiert. Der festgestellte Erfolg erscheint somit als Legitimation, um keiner gesetzlichen Regelung Vorrang geben zu müssen. Dies ändert sich mit der Bilanz 2011, in der sich die Bundesregierung erstmals vorbehielt, für das Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen" zu prüfen, ob nicht doch gesetzliche Maßnahmen ergriffen werden können. Weil es nun politisch (wieder) gewollt ist, wird das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich zu erhöhen, erneut in den Mittelpunkt gerückt. Daraus lässt sich schließen, dass die Bundesregierung die Vereinbarung bzw. deren Umsetzung als nicht ausreichend betrachtet. Die Bilanz 2011 unterscheidet sich auch insofern von allen vorhergehenden Bilanzen, da sie über den eigentlichen Wirkungskreis der Vereinbarung 2001 hinausgeht, indem sie mit der Änderung im DCGK oder der Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen jüngste politische Weichenstellungen für mehr Frauen in Führungspositionen mit aufgriff, die im Rahmen der Vereinbarung weder vorgesehen noch zum damaligen Zeitpunkt gewollt waren. Gleichzeitig verkleinert sich der Geltungsbereich für das Ziel der Bundesregierung, den Frauenanteil an Führungspositionen in der Privatwirtschaft zu erhöhen, auf börsennotierte Unternehmen in Deutschland (DCGK) bzw. auf 30 im Deutschen Aktienindex geführte Unternehmen (Selbstverpflichtung).

4. Zertifizierungssysteme

Die Vereinbarung sieht u. a. auch vor, dass die Unternehmensverbände den Unternehmen „die Unterstützung des Vereins Total E-Quality" und die Nutzung des „Audit Beruf und Familie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf" (Bundesregierung 2001: 4) empfehlen. Beide Maßnahmen werden im Folgenden vorgestellt. Dabei wird auch Literatur hinzugezogen, die über die Bilanzen hinausgeht. Im

Anschluss geht es um die Frage, ob und wie Zertifizierungen als Instrument betrieblicher Gleichstellungspolitik wirken.

4.1 Audit Beruf und Familie

Das Audit Beruf und Familie (im Folgenden: Audit) ist ein Zertifikat der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, das seit 1999 jährlich private Unternehmen und öffentliche Institutionen für ihre familienbewusste Personalpolitik auszeichnet. Insofern handelt es sich nicht um ein Instrument, das durch die Vereinbarung initiiert, sondern durch sie gefördert und politisch aufgewertet wurde. Finanziell wurde das Audit von 2004 an durch Mittel des Europäischen Sozialfonds und des BMFSFJ gefördert (ESF o. J.a, ESF o. J.b).

In der Bilanz 2003 wird das Audit erstmals vorgestellt, verbunden mit der gleichzeitigen Ankündigung, dass von 2004 an das BMWA[24] und das BMFSFJ „gemeinsam die Schirmherrschaft für das Audit übernehmen und die Zertifikatsverleihung abwechselnd durchführen“ (Bundesregierung 2003: 33). Diese Tandem-Schirmherrschaft besteht bis heute. Zusätzlich wurde 2004 ein Koordinierungsausschuss gebildet, dem neben dem BMFSFJ und dem BMWA/BMWi auch alle vier Unternehmensverbände angehören (Bundesregierung 2006: 52). Seine Funktion wurde in der Bilanz 2006 (und auch in den folgenden Bilanzen) nicht näher bestimmt.[25] Unabhängig davon wird in der letzten, auf der Webseite veröffentlichten Informationsbroschüre weiterhin damit geworben, dass das Audit von den vier Unternehmensverbänden empfohlen wird (berufundfamilie 2010: 7).

Im Rahmen des Auditierungsprozesses wird in Zusammenarbeit mit externen Auditorinnen und Auditoren die Personalpolitik eines Unternehmens im Hinblick auf ihr „Familienbewusstsein“ überprüft, indem die Unternehmen Angebote nachweisen, die sie für ihre Mitarbeitenden bereits unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen umsetzen. Gleichzeitig verpflichten sich die Unternehmen unter Beteiligung verschiedener betrieblicher Akteure dazu, konkrete Ziele und Maßnahmen zur weiteren Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik festzulegen.

Das Audit unterteilt sich in die folgenden acht Handlungsfelder: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien. Unter diese Handlungsfelder subsumieren sich zahlreiche einzelne betriebliche Maßnahmen. Im Anschluss erfolgt das Zertifikat, das in einem sogenannten Re-

[24] Ab 2005 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie bzw. ab 2013 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

[25] Einen schemenhaften Hinweis enthält eine Informationsbroschüre des Audits von 2004: „Dieser Ausschuss berät und gibt Empfehlungen zu Strategie und Ausrichtung“ (berufundfamilie 2004: 14). Auf telefonische Auskunft am 26. November 2015 verwies der Projektträger berufundfamilie gemeinnützige GmbH darauf, dass sowohl der Koordinierungsausschuss als auch der Audit-Rat nicht mehr bestünden, jedoch zukünftig, anstelle ihrer, neue Organe unter einer veränderten Zusammensetzung gebildet werden würden.

Auditierungsprozess alle drei Jahre erneut überprüft und vergeben wird. In jedem Verfahren werden die festgelegten Ziele und betrieblichen Maßnahmen überprüft und neu vereinbart.[26]

In der Bilanz 2003 ist angegeben, dass seit 1999 70 Betriebe das Zertifikat erhalten und 45 weitere Betriebe am Auditierungsverfahren teilgenommen haben (Bundesregierung 2003: 33). In der Bilanz 2006 ist durch Hinzufügen des seit 2002 bestehenden Audits Familiengerechte Hochschule angegeben, dass seit 2002 mehr als 250 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen (im Folgenden: Organisationen) das Audit durchgeführt haben (Bundesregierung 2006: 51). Im Vergleich zur Zertifikatsverleihung 2004, wo 34 Organisationen ausgezeichnet wurden, sind es 2006 schon 116 Organisationen (ebd.), also mehr als das Dreifache. 2008 steigern sich die Zahlen auf über 500 Organisationen, die seit 2002 am Auditverfahren teilgenommen, und fast 200 Organisationen, die das Zertifikat anlässlich der Verleihung 2007 erhalten haben (Bundesregierung 2008: 59). In der Bilanz 2011 kommt das Audit erstmals nicht als eigenes Unterkapitel des Kapitels „Familienfreundliche Arbeitswelt" vor, obwohl es thematisch weiterhin diesem Handlungsfeld zugeordnet bleibt. Ohne Angabe einer Jahreszahl wird in der Bilanz 2011 darauf verwiesen, dass nunmehr über 1.000 Organisationen das Audit durchgeführt haben (Bundesregierung 2011: 42). Es fehlt allerdings die bis dahin enthaltene Anzahl aktuell ausgezeichneter Zertifikatstragender. In der Bilanz 2013 gibt es keinen Hinweis mehr auf das Audit.

Auf der Projekt-Webseite finden sich von 2013 an jedoch detaillierte Statistiken: Demnach haben seit 1999 insgesamt 1.496 Organisationen das Audit durchlaufen, während 1.039 davon das Zertifikat auch offiziell ausgestellt bekamen (berufundfamilie 2014). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass etwas mehr als 30 Prozent der Organisationen zwar am Audit teilgenommen, das Zertifikat jedoch nicht, bzw. nicht mehr erhalten haben. Angaben zu aberkannten Zertifikaten werden nicht gemacht. Von den 1.039 Organisationen, die das Zertifikat besitzen, sind mehr als die Hälfte, nämlich 535, Unternehmen.

4.2 Total E-Quality-Prädikat

Der Verein Total E-Quality zeichnet mit dem Total E-Quality-Prädikat (im Folgenden: Prädikat) seit 1997 Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie Verbände mit in der Regel mindestens 15 Beschäftigten für eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik aus. Insofern handelt es sich auch hier um ein Instrument, das durch die Vereinbarung politisch aufgewertet, jedoch nicht allein von dieser initiiert wurde. Im Vergleich zum Audit Beruf und Familie fand keine explizite organisatorische Beteiligung der an der Vereinbarung beteiligten Akteure statt. Dennoch befinden sich bereits unter den Gründungsmitgliedern, neben weiteren Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, das BDA, das BMFSFJ und das IAB (Total E-Quality o. J.c). Der Verein

[26] Auf der Webseite wird lediglich das Verfahren, nicht jedoch die dem zugrundeliegenden Indikatoren beschrieben (berufundfamilie o. J.).

finanziert sich überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen und erhielt darüber hinaus u. a. auch Mittel vom BMFSFJ (ebd.). Im Unterschied zum Audit Beruf und Familie kam keine durchgängige Finanzierung durch das BMFSFJ im Zuge der Umsetzung der Vereinbarung zur Anwendung. Eine Weiterentwicklung der Auszeichnung wurde jedoch speziell in Form einer Machbarkeitsstudie gefördert (BMFSFJ 2009). Im Gegensatz zum Audit handelt es sich bei der Auszeichnung durch den Verein Total E-Quality um ein Prädikat, das allein auf dem Selbstaudit der Organisationen beruht und nicht von einem externen Auditor bzw. einer externen Auditorin begleitet wird. Grundlage des Prädikats ist ein systemischer Ansatz, das sogenannte Total E-Quality Management (TEQM), der sich aus dem in der Personal- und Organisationsentwicklung entwickelten Total Quality Management ableitet und diesen um den Aspekt der Chancengleichheit ergänzt (Roer 2011: 547f.).

Das Selbstaudit beinhaltet Fragen zu den folgenden Handlungsfeldern (Total E-Quality o. J.b):

1. Beschäftigungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
2. Personalbeschaffung, Stellenbesetzung, Nachwuchswerbung und -besetzung,
3. Weiterbildung / Personalentwicklung,
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
5. Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz,
6. Institutionalisierung nach innen gerichteter Aktivitäten zur Chancengleichheit,
7. Gesellschaftspolitisches Bekenntnis zur Chancengleichheit und
8. Diversity/Vielfalt – optional.

Die Bewerbungsunterlagen werden von einer externen Jury geprüft, die für den Bereich „Wirtschaft, Verwaltung & Verbände“ aktuell aus drei Mitgliedern[27] besteht. Die Jury untersucht, welche Maßnahmen jenseits gesetzlich vorgegebener Regelungen in den Organisationen bereits freiwillig durchgeführt werden bzw. als Ziel innerhalb der nächsten drei Jahre angestrebt werden. Das Prädikat wird für drei Jahre verliehen, im Anschluss kann die Organisation erneut ausgezeichnet werden. Hierfür muss ein Wiederholungsantrag gestellt werden, der dezidiert die Entwicklungen der vergangenen drei Jahre in denselben Handlungsfeldern abfragt, um überprüfen zu können, inwiefern die betrieblichen Maßnahmen nachhaltig sind und wo Veränderungen stattfanden. Nach fünf Prädikatsverleihungen erhält eine Organisation darüber hinaus einen Ehrenpreis für Nachhaltigkeit.[28]

[27] Aktuell gehören der Jury Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V., Christiane Flüter-Hoffmann, Senior Researcher & Projektleiterin Institut der deutschen Wirtschaft Köln, und Ingrid Sehrbrock, Stellvertretende Vorsitzende DGB an (Total E-Quality o. J.a).

[28] Im Gegensatz zum Audit legt das Total E-Quality-Prädikat anhand des online zugänglichen Fragebogens auch offen, welche Angaben als Maßstab der Vergabe zugrunde gelegt werden, u. a. Beschäftigungsstruktur (jeweils nach Geschlechtern im tariflichen und außertariflichen Bereich, in leitenden Positionen, in Führungspositionen, Auszubildende, Beschäftigte in Teilzeit, in Elternzeit, geringfügig Beschäftigte etc.), Aufbau und Fortschreibung einer geschlechtsspezifischen Personalbestandsstatistik, Personalbeschaffung (hier vor allem durch Nachweis

In der Bilanz 2003 ist angegeben, dass seit 1997 80 Unternehmen ausgezeichnet wurden, davon 23 zum zweiten und neun zum dritten Mal (Bundesregierung 2003: 23). Die Bilanz 2006 zählt 100 Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Forschung, die seit 1997 das Prädikat erhalten haben, davon 23 zum dritten Mal (Bundesregierung 2006: 29). Anders als in der Bilanz 2003 fehlen 2006 Angaben zur Anzahl neu ausgezeichneter Unternehmen sowie zur Anzahl der Unternehmen bzw. generell der Organisationen, die das Prädikat zum zweiten Mal erhalten haben. In der Bilanz 2008 werden die insgesamt vergebenen Prädikate mit 223 beziffert, außerdem wird angegeben, dass 13 Organisationen die Auszeichnung zum dritten und zwölf Organisationen zum vierten Mal erhalten haben (Bundesregierung 2008: 35). Es fehlen Angaben zu Organisationen, welche die Auszeichnung zum zweiten Mal erhalten haben. In der Bilanz 2011 wird darauf verwiesen, dass seit 1997 299 Prädikate an mehr als 100 Organisationen vergeben wurden (Bundesregierung 2011: 42). Die Differenzierung, wie viele Organisationen zum wievielten Mal ausgezeichnet wurden, fehlt fortan. In der Bilanz 2013 ist angegeben, dass seit 1997 nunmehr insgesamt 452 Prädikate an 240 Organisationen verliehen wurden (Bundesregierung 2013: 101).

Auf der Webseite des Vereins werden seit 2011 die prädikatstragenden Organisationen aufgelistet, wobei zwischen Erstvergabe und wiederholter Vergabe sowie auf Vergabe des Nachhaltigkeitspreises unterschieden wird. Im Vergleich zum Audit fehlen jedoch öffentlich zugängliche statistische Angaben, die zwischen den einzelnen Organisationen differenzieren, sowie Angaben dazu, wie oft welche Organisationen das Prädikat erhalten haben. Ebenso wenig werden beantragte und vergebene Prädikate unterschieden, um sichtbar zu machen, wie viele Organisationen, sich beworben, das Prädikat aber nicht erhalten haben. Es gibt auch keine Angaben zu aberkannten Prädikaten. Dabei wäre die Prädikatsverteilung zwischen Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie Verbände prinzipiell von Interesse. Auf telefonische Nachfrage am 2. Dezember 2015 wurde der Verfasserin lediglich mitgeteilt, dass über 600 Prädikate an 280 Organisationen vergeben wurden, wobei durchschnittlich 50 bis 60 Organisationen pro Jahr ausgezeichnet werden würden.

---

einer geschlechtsneutralen, qualifikations- und sachorientierten Bewerberauswahl), Weiterbildungsangebote, Personalentwicklungsgespräche, Instrumente zur zielgerichteten Personalentwicklung (Potenzialanalyse, Entwicklungsbeurteilung, Coaching, Mentoring, Nachfolgeplanung etc.), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (flexible Arbeitszeiten, betriebliche Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung und Pflege von Familienangehörigen, Kontaktangebote während der Unterbrechung, Rückkehrregelungen etc.), Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz (Instrumente zur Thematisierung der Kooperation, präventive Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz), sowie Institutionalisierung nach innen und außen gerichteter Aktivitäten zur Chancengleichheit (zuständige Gremien, Betriebsvereinbarungen, Veranstaltungen, Netzwerke etc.)
(Total E-Quality o. J.b).

4.3 Instrumente betrieblicher Gleichstellungspolitik?

Im Folgenden geht es um den gleichstellungspolitischen Mehrwert der beiden Zertifizierungssysteme. Zunächst werden die Bilanzen erneut dahingehend untersucht, inwiefern hierzu Aussagen getroffen wurden. Im Anschluss werden zwei Untersuchungen vorgestellt, die sich wissenschaftlich fundiert mit jeweils einem der beiden Zertifizierungsinstrumente auseinandergesetzt haben.

In der Bilanz 2003 werden Ergebnisse einer telefonischen Umfrage zum Total E-Quality-Prädikat dargestellt, die mit den bisher ausgezeichneten Unternehmen durchgeführt wurde.[29] Insgesamt werden darin der Teilnahme am Zertifizierungsprozess „positive Auswirkungen" (Bundesregierung 2003: 23) zugeschrieben: Innerhalb des Betriebes fördere das Prädikat die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden, deren Rolle im Unternehmen durch die mit dem Prädikat verbundenen Maßnahmen sichtbar gemacht und folglich gestärkt werden würde. Dies komme letztlich dem Betrieb zugute, da die Mitarbeitenden sich nun mehr mit diesem identifizieren und ihm loyaler gegenüberstünden. Der Betrieb könne mit seinem Personal folglich langfristiger planen und die Qualifizierung der Mitarbeitenden weiter ausbauen (ebd.). Die Bilanz 2006 bekräftigt diese positiven innerbetrieblichen Effekte und verweist außerdem auf die positive Außenwirkung einer an Chancengleichheit orientierten Personalpolitik, die einen „Imagegewinn und Wettbewerbsvorteile für Unternehmen" (Bundesregierung 2006: 29) mit sich bringe.

Angaben zu möglichen Folgen des Prädikats für die betriebliche Gleichstellungspolitik fehlen in der Bilanz 2008. Die Bilanz 2011 erwähnt eine Machbarkeitsstudie zur Weiterentwicklung des Prädikats, auf die unten näher eingegangen wird. In der Bilanz 2013 wird auf einen möglichen überbetrieblichen Effekt eingegangen: „Je mehr Organisationen ausgezeichnet werden, umso mehr setzen sie Maßstäbe in unserer Gesellschaft, an denen sie sich auch messen lassen müssen" (Bundesregierung 2013: 101). Eine vergleichbare Betrachtung des Audits fehlt in den Bilanzen. Insgesamt lassen sich keine evidenzbasierten Aussagen zu den Effekten und Wirkungen beider Instrumente finden.

2009 wurde eine wissenschaftliche Analyse zum Total E-Quality-Prädikat vom Forschungsprojekt der Sozialforschungsstelle (sfs), einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung der Technischen Universität Dortmund, im Auftrag des BMFSFJ durchgeführt. Ziel war es, „die Erkenntnisgrundlage dafür liefern, in welche Richtung das Prädikat weiter entwickelt werden kann" (Goldmann et al. 2010: 5). In diesem Zusammenhang beschäftigt sich die Studie u. a. auch mit Fragen zu Bedeutung, Nutzen, Stärken und Schwächen des

[29] Nach Angaben der Bilanz 2003 wären dies 80 Unternehmen (vgl. Bundesregierung 2003: 23). Es fehlen jedoch grundlegende Informationen darüber, wer diese Umfrage wann durchführte und wie viele Unternehmen letztlich Auskunft gaben.

Prädikats. Mittels einer Onlinebefragung wurden 128 Organisationen befragt, die mindestens einmal das Prädikat erhalten haben; 74 Fragebögen waren gültig und konnten für die Auswertung berücksichtigt werden (ebd.: 23).[30] Als Beweggründe zur Bewerbung für das Prädikat wurden „das Präsentieren der eigenen Aktivitäten zur Chancengleichheit in der Öffentlichkeit" und „den Beschäftigten […] [verdeutlichen], dass sich das Unternehmen für Chancengleichheit einsetzt" (ebd.: 38), am häufigsten genannt. Die Studie gelangt zu dem Ergebnis, dass die Organisationen während der Bewerbung viele „Prozesse zur Verbesserung der Situation" (ebd.: 65) eingeleitet und „zusätzliche Impulse für ihre Gleichstellungspolitik" (ebd.: 66) erhalten haben. Letzteres gelte insbesondere für wissenschaftliche Einrichtungen und viele kleinere Unternehmen, wohingegen es bei größeren Unternehmen eine geringere Rolle spiele (vgl. ebd.: 40f.).

Die Ergebnisse der anschließenden SWOT-Analyse werden hier kurz dargestellt: Die Inhalte des Prädikats werden in Hinblick auf seine differenzierte Ausrichtung für Wirtschaftsorganisationen und wissenschaftliche Einrichtungen als Stärke wahrgenommen (vgl. ebd.: 69). Es ermögliche eine Analyse, die „neben einem umfassenden Überblick über die aktuelle Gleichstellungssituation auch Anregungen für die Entwicklung weiterer Gleichstellungskonzepte und Maßnahmen" (ebd.) biete. Kritisiert wird, dass „der Faktor Familienfreundlichkeit in der Auswertung der Bewerbungen überbetont" (ebd.: 70) und „der Bereich Work-Life-Balance unzureichend behandelt" (ebd.) sei, „da er auch die Beschäftigten berücksichtigt, die keine Kinder haben bzw. keine Angehörigen pflegen" (ebd.). Ebenfalls kritisiert wird das als intransparent wahrgenommene Bewertungsverfahren (ebd.: 71). Als Chance wird u. a. genannt, das Prädikat könne für kleinere Organisationen „eine attraktive Alternative zu einem Audit darstellen" (ebd.: 75), da diese „weitaus weniger aufwändig als die Durchführung eines Audits (z. B. audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung)" (ebd.) sei. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass das Prädikat „kleine und mittlere Unternehmen, Kommunalverwaltungen und andere öffentliche Dienstleister und Verbände deutlich seltener [erreicht] als Großunternehmen" (ebd.: 73). Als Risiko wird u. a. gesehen, dass die „Ausbreitung von Diversity-Management anstelle von Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Betrieben […] die Relevanz und Akzeptanz des TOTAL E-QUALITY-Prädikats" (ebd.: 76) gefährde. Basierend auf den Ergebnissen werden in der Studie verschiedene Vorschläge und Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Prädikats formuliert (vgl. ebd.: 111ff.).[31]

Eine evidenzbasierte Analyse zum Audit liefert Daniela Neuschäfer in ihrer Dissertation, wo sie „*Personen mit Entscheidungskompetenz* in Öffentlichen Diensten […] zu Lerneffekten,

[30] Die Studie gibt an, dass zwischen 1997 und 2009, dem Jahr der Befragung, 161 Organisation mit dem Prädikat ausgezeichnet wurden (Goldmann et al. 2010: 5).

[31] Seit 2015 kann optional das sogenannte „Add-On Prädikat Diversity" erworben werden, d. h. ein Szenario der Studie wurde schließlich umgesetzt (vgl. Goldmann et al. 2010: 120f.).

Umgang und Wirkung mit der Zertifizierung“ (Neuschäfer 2014: 6) befragte, deren Organisationen sich dem Auditierungsprozess unterzogen haben. Ziel ihrer Arbeit ist es, herauszufinden, ob mit der Implementierung des Audits nicht nur rhetorisch, sondern innerhalb der Organisationen tatsächliche Veränderungen angestoßen werden (ebd.: 7). Ihre zentrale Fragestellung „Können Organisationen durch Zertifizierung lernen?“ beantwortet sie auf Basis von Interviews (ebd.: 351): Innerbetriebliche Lerneffekte entstünden ihr zufolge dann, wenn familienfreundliche Regelungen und Maßnahmen durch das Audit umgesetzt, das Wissen und die Erfahrungen so erfolgter familienbewusster Personalpolitik in der Organisation bekanntgemacht und Mitarbeitende in der Folge für diese spezifische Thematik sensibilisiert würden (ebd.). Hierfür bedürfe es einer glaubhaften und engagierten Unterstützung der relevanten betrieblichen Akteure (ebd.: 354), sowie der Bereitstellung von Ressourcen, insbesondere Zeit, Geld und Personal (ebd.: 357). Neuschäfer empfiehlt die weitere Erforschung der Thematik in einer Längsschnittstudie (ebd.: 360), auch, um näher auf negative Effekte des Audit, „wie die ungleiche Verteilung von Vereinbarkeitsmaßnahmen“ (ebd.: 362) und auf ihre Vermutung eingehen zu können, dass womöglich „nur eine bestimmte Gruppe der Organisationsmitglieder direkt oder indirekt von dem Audit profitiert“ (ebd.).

4.4 Zwischenfazit

Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner der Vereinbarung empfehlen das Audit Beruf und Familie und das Total E-Quality-Prädikat. Beide Zertifizierungssysteme beruhen auf freiwilligem Engagement der Betriebe und Unternehmen. Sie können damit bestenfalls zu einer betriebs- bzw. unternehmensinternen Selbstverpflichtung auf Verbesserung von Chancengleichheit bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen. Damit entsprechen diese Zertifizierungssysteme sowohl inhaltlich den in der Vereinbarung formulierten gleichstellungspolitischen Zielen als auch formal dem freiwilligen Umsetzungsprozess der Vereinbarung.

Beide Zertifizierungssysteme können als Instrumente zur Überprüfung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen genutzt werden. Ihrem Anspruch nach sollen sie einen gewissen Qualitätsstandard betrieblicher Maßnahmen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Chancengleichheit in den zu zertifizierenden Betrieben sicherstellen. Der Grad ihrer Nutzung kann zudem Hinweise auf die Akzeptanz dieser Themen in den Unternehmen und Betrieben geben (vgl. Krell et al. 2011: 28).

Es mangelt jedoch an evaluierenden Studien zu beiden Zertifizierungssystemen. Die beschriebenen Effekte der Zertifizierungen beruhen allein auf den Äußerungen derjenigen Unternehmen und Betriebe, die an einer Telefonbefragung teilgenommen haben und die sich mit den Aussagen auf den Webseiten der Anbieter beider Zertifizierungen decken. Inwiefern es sich um valide, wissenschaftliche Daten handelt, kann hier nicht beurteilt werden. Einzig

Neuschäfer beschäftigte sich wissenschaftlich fundiert mit dem Audit und dessen Implementierung. Ihre Ergebnisse beschränken sich jedoch auf Aussagen der Mitarbeitenden von acht Organisationen des Öffentlichen Dienstes, die mit dem Audit befasst waren.. Repräsentativer sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie zur Weiterentwicklung des Total E-Quality-Prädikats. Mögliche gleichstellungspolitische Effekte werden hier weitaus vorsichtiger formuliert als in der Bilanz 2003.

Für die Politik erscheinen Zertifizierungssysteme besonders deshalb attraktiv, weil ihre politische Eingriffstiefe vergleichsweise flach ist, sie den Haushalt nur wenig belasten, und sich mit ihnen außerdem die Hoffnung verbindet, einen Schneeball-Effekt für gleichstellungspolitische Maßnahmen in der Privatwirtschaft anzustoßen: „Je mehr Organisationen ausgezeichnet werden, umso mehr setzen sie Maßstäbe in unserer Gesellschaft, an denen sie sich auch messen lassen müssen“ (Bundesregierung 2013: 101). Inwiefern es sich allerdings um ein letztlich effizientes Instrument im Sinne der Gleichstellungszielstellungen handelt, kann hier aufgrund der Forschungslage nicht abschließend beurteilt werden.

5. Anknüpfung an den Ersten Gleichstellungsbericht

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse des Ersten Gleichstellungsberichts zur Vereinbarung nachgezeichnet. Anschließend wird kurz aufgezeigt, ob und wie die Ergebnisse und Empfehlungen des Ersten Gleichstellungsberichts von den Bilanzen aufgegriffen wurden.

Die Auseinandersetzung mit der Vereinbarung im Sachverständigengutachten des Ersten Gleichstellungsberichts ist eng verwoben mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“, das als Unterkapitel des Kapitels „Erwerbsleben“ auf fünf Seiten behandelt wird. Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine statistische Situationsanalyse,[32] anhand derer die Sachverständigenkommission feststellt, dass die Anteile von Frauen unter Führungskräften in der Tendenz „stagnieren“ (BMFSFJ 2011a: 133) und „drastisch“ (ebd.) unter dem Anteil von Frauen an der Gesamtzahl abhängig Beschäftigter liegen. Im Gleichstellungsbericht wird daran anschließend auch die hierarchische Verteilung (vertikale Segregation), die Verteilung in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Branchen (horizontale Segregation) und die regionale Verteilung des Frauenanteils an Führungspositionen differenziert betrachtet.

Die Sachverständigenkommission gelangt zu dem Schluss, dass die „Datenlage zum Frauenanteil in Führungs- und Leitungspositionen bis 2010 […] hohen

[32] Der Erste Gleichstellungsbericht stellt in diesem Zusammenhang Berechnungen der Hoppenstedt-Firmendatenbank 2010 sowie Berechnungen auf Basis des Mikrozensus (vgl. Kleinert et al. 2009) und des Sozio-Panels (SOEP) (vgl. BMFSFJ 2009; Kay 2007; Wagner et al. 2007) vor.

gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf in Deutschland [signalisiert], da eine Geschlechtergerechtigkeit in Bezug auf die Teilhabe an Führungspositionen aufgrund vertikaler und horizontaler Segregationseffekte für beide Geschlechter derzeit nicht gegeben ist“ (ebd.: 134f.).

Aus Sicht der Sachverständigenkommission hat die Vereinbarung „nicht zu einer Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen geführt“ und muss „diesbezüglich als gescheitert bewertet werden“ (ebd.: 137). Die Sachverständigenkommission spricht sich dafür aus, Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen zwingend durch gesetzliche Maßnahmen zu flankieren und befürwortet eine gesetzliche Quotenregelung für Aufsichtsräte: „Die Kommission empfiehlt dem Gesetzgeber, Modelle für branchenspezifische wie auch eine branchenübergreifende Mindestanteilsregelung zu eruieren. Für den Fall der Nichteinhaltung der Quotenregelung sollten Sanktionen vorgesehen werden. Die Möglichkeit weitergehender – zumindest vorübergehend eingesetzter – Quotierungen von Frauen in Führungspositionen sollte im Sinne einer innovativen Gleichstellungspolitik durch den Gesetzgeber konstruktiv geprüft werden“ (ebd.: 162).[33]

Auch im Hinblick auf tarifliche und betriebliche Vereinbarungen kommt die Sachverständigenkommission zu dem Ergebnis, dass die Vereinbarung keine nachweisliche Wirkungsmacht entfaltet habe. Die Themen „Gleichstellung“ und „Familienfreundlichkeit“ sind „nach dem Scheitern des geplanten Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft im Jahr 2001 und der daraufhin geschlossenen Vereinbarung […] im Hinblick auf die Verbesserung der Gleichstellung kein zentrales Thema für Vereinbarungen der Tarif- und Betriebsparteien“ (ebd.: 147).

Darüber hinaus empfiehlt der Erste Gleichstellungsbericht die Anwendung einer kohärenten, lebenslauforientierten Gleichstellungspolitik, in deren Fokus das sogenannte lebensereignisorientierte Personalmanagement (vgl. ausführlich Rühl/Armutat 2009) stehen solle. Dabei handelt es sich um ein Personalentwicklungskonzept, das die „Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Beschäftigten“ (BMFSFJ 2011a: 159) derart fördern soll, dass jedem Mitarbeitenden „unter Beachtung der Interdependenzen einzelner Lebensereignisse untereinander verschiedene Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen […] in einer Lebensphase zugeordnet“ (ebd.)

[33] Daneben finden sich noch folgende weitere Empfehlungen zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen: Förderprogramme, die auch auf unteren Ebenen ansetzen (vgl. BMFSFJ 2011a: 137); Förderung von Verbundprojekten zur Verbesserung der Chancen für die Besetzung von Führungspositionen in kleinen Unternehmen (vgl. BMFSFJ 2011a: 158); Publizistische Begleitung entsprechender Geschlechterquoten, „um so den derzeit durch mediale Auseinandersetzungen verursachten Ressentiments gegenüber dem Begriff Quote entgegenzuwirken“ (ebd.); Aufzeigen von betrieblichen Best-Practice Beispielen, um „die Akzeptanz von Quotenregelungen zu verbessern“ (ebd.); Durchsetzung gleichstellungsorientierter Maßnahmen über das Vergaberecht (ebd.).

werden. Auf dieser Grundlage spricht sich der Erste Gleichstellungsbericht für „die Erarbeitung betrieblicher Kennziffern“ (ebd.) zu einer Vielzahl personalpolitischer Instrumente und Maßnahmen[34] aus, die teilweise in den Betrieben und Unternehmen bereits existieren, jedoch geschlechtergerecht zu gestalten seien. Ein wesentlicher Aspekt des lebensereignisorientierten Personalmanagements ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit nicht nur in Hinblick auf betriebliche Notwendigkeiten, sondern in Abstimmung mit individuellen Erfordernissen. Der Erste Gleichstellungsbericht empfiehlt hierzu ein „Arbeitszeitoptionenmodell“[35], dass die „immer gleich lange Vollzeit durch ein Menü unterschiedlich langer (Voll-)Zeitstandards für bestimmte Lebensphasen“ (ebd.) ersetze. Wesentlich seien zudem Maßnahmen und Programme, die eine „Reflexion und Veränderung des Rollenverständnisses von Frau und Mann auf allen Unternehmensebenen“ (ebd.) zum Gegenstand haben. Neben speziellen Schulungen für alle Mitarbeitende solle deshalb in die Leistungsbewertung von Führungskräften auch „deren Engagement für die gleichstellungsorientierte berufliche Entwicklung der ihnen unterstellten weiblichen und männlichen Beschäftigten aufgenommen werden“ (ebd.). Über einzelne personalpolitische Maßnahmen hinaus sei Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen generell zu thematisieren. Darüber hinaus bedürfe es einer nachhaltigen Verankerung betrieblicher Gleichstellungspolitik durch ein klares Bekenntnis der Betriebs- und Unternehmensleitungen, die Geschlechtergerechtigkeit als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur vorleben.

In der Stellungnahme der Bundesregierung zum Ersten Gleichstellungsbericht findet die Vereinbarung bzw. ihre Bilanzierung keine Erwähnung.

Der Erste Gleichstellungsbericht wurde am 16. Juni 2011 veröffentlicht und erschien somit zwei Wochen vor der Vorstellung der Bilanz 2011 am 27. Juni 2011 (vgl. BMFSFJ 2011b). Die Bilanz 2011 berücksichtigt, wie der Erste Gleichstellungsbericht auch, die Lebensverlaufsperspektive. Im Abschlusskapitel „Handlungsfelder und Perspektiven“ führen die Autorinnen und Autoren der Bilanz 2011 aus: „Mehr Chancengleichheit ist verlässlich nur zu gewährleisten, wenn gemeinsam getroffene Entscheidungen im Lebenslauf nicht mit einseitig – zulasten der Frauen – verbundenen Folgerisiken verknüpft sind. Dies setzt auch voraus, die Transparenz möglicher Folgen von Entscheidungen über Zeit- und Verantwortungsverteilung zu erhöhen: Nicht immer ist es leicht abschätzbar, welche

[34] Z. B. geschlechtergerechte Personalauswahl und -beurteilung, Weiterbildungsangebote während der Elternzeit, lebensereignisangepasste Arbeitszeitmodelle, Mentoring-Angebote zu familienbezogenen Themen seitens der Führungskräfte, Trainee-Programme für den Wiedereinstieg für beide Geschlechter, Maßnahmen für Männer bei Übernahme von Erziehungsaufgaben, betriebliche Entlastung der Beschäftigten bei Übernahme von Sorge-Aufgaben durch Pflegenetzwerke, bezahlten Sonderurlaub oder unbezahlte Freistellung, Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Belastung und Beanspruchung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsplatz (vgl. BMFSFJ 2011a: 159).

[35] Der djb hat auf seinem 41. Bundeskongress vom 24. bis 27. September 2015 ein solches Konzept, d. h. einen Vorschlag für ein Wahlarbeitszeitgesetz, vorgestellt und diskutiert.

Auswirkungen sich durch Arbeitszeitreduzierungen, Minijobs oder Erwerbsunterbrechungen z. B. auf die Alterssicherung ergeben“ (Bundesregierung 2011: 82). Die Bilanz 2013 greift dann explizit Aussagen des Ersten Gleichstellungsberichts auf und erweitert ihre vier Handlungsfelder insofern, als dass „Langfristeffekte und Entscheidungen im Lebensverlauf […] besondere Aufmerksamkeit“ (Bundesregierung 2013: 11) erhalten sollen.

6. Fazit

Die in dieser Expertise aufgeworfene Fragestellung, ob die Vereinbarung ein geeignetes, gleichstellungspolitisches Instrument war, um die Gleichstellung der Geschlechter in den Betrieben und Unternehmen der Privatwirtschaft voranzubringen, kann nicht beantwortet werden, da die mit der Einführung der Vereinbarung verbundene Zielsetzung in ihrer Entwicklung in den Bilanzierungsergebnissen nicht nachvollzogen werden kann:

Dem in der Vereinbarung durch Politik und Wirtschaft erkanntem Handlungsbedarf, in den Bereichen gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben und Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbsleben aktiv zu werden, folgte keine nachvollziehbare Strategie, wie der Schieflage zwischen den Geschlechtern nachhaltig und ganzheitlich begegnet werden könnte. Der geringe Formalisierungsgrad der Vereinbarung überlässt den Betrieben und Unternehmen einen nicht regulierten Gestaltungsspielraum zur Umsetzung dieser. Die Vereinbarung definiert keine Kriterien, anhand derer überprüft werden kann, ob und wie die Vereinbarung ein geeignetes, gleichstellungspolitisches Instrument sein kann, um die Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen und Betrieben der Privatwirtschaft voranzubringen. Um eine Einschätzung zu ermöglichen, hätten insbesondere die folgenden Kriterien vorhanden sein müssen:

- Einbettung der Vereinbarung und ihrer Bilanzen in den bestehenden (und sich über die Zeit verändernden) Handlungsrahmen für (betriebliche) Gleichstellungspolitik,
- Überprüfung, ob und wie die Vereinbarung ein wirksames Instrument sein kann, um die Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen und Betrieben der Privatwirtschaft voranzubringen,
- eine systematische und damit vergleichbare Datengrundlage,
- systematische Überprüfung der vereinbarten Ziele, zu entsprechenden Handlungsschritten auf Basis der so gewonnenen Ergebnisse und sich daran anschließende weitere Handlungsempfehlungen,
- Beurteilung des Engagements der Unternehmensverbände, ob und wie sie zur Umsetzung ihrer Verpflichtungen aus der Vereinbarung beitragen und ihre beabsichtigte Wirkung erzielen,

- Beurteilung, ob und in welcher Hinsicht die dargestellte Vielzahl an Maßnahmen der Wirtschaft und des Staates tatsächliche Effekte auf die Gleichstellung der Geschlechter haben.

Es fehlt eine grundlegende Einbettung der Vereinbarung und ihrer Bilanzen in den bestehenden (und sich über die Zeit verändernden) Handlungsrahmen für betriebliche Gleichstellungspolitik: Welche Regelungen und Möglichkeiten existieren bereits und können innerhalb der Betriebe und Unternehmen für die Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft Anwendung finden (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Bedeutung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen etc. vgl. grundlegend Maschke/Wiechmann 2010)? Es fehlen Vorgaben zur systematischen Überprüfung der vereinbarten Ziele, zu entsprechenden Handlungsschritten auf Basis der so gewonnenen Ergebnisse und sich daran anschließenden weiteren Handlungsempfehlungen. Auch ergibt sich aus den Bilanzen nicht, ob das Engagement der Unternehmensverbände zur Umsetzung ihrer Verpflichtungen aus der Vereinbarung ihre beabsichtigte Wirkung erzielt. Ebenfalls lässt sich nicht nachvollziehen, ob und in welcher Hinsicht die dargestellte Vielzahl an Maßnahmen der Wirtschaft und des Staates tatsächliche Effekte auf die Gleichstellung der Geschlechter haben.

Es handelt sich bei den Bilanzen um einen, wenn auch informativen, Überblick, in denen selektiv Maßnahmen vorgestellt werden. Die Erwartung der Sachverständigenkommission, Einblick in diejenigen Maßnahmen des gleichstellungsorientierten Personalmanagements zu erhalten, die von den Betrieben und Unternehmen selbst als zielführend eingeschätzt werden, kann so nicht erfüllt werden. Zwar werden empfohlene Maßnahmen der Vereinbarung in den Bilanzen wieder aufgegriffen, aber eben nur vereinzelt. Es fand keine systematische Überprüfung dahingehend statt, inwiefern es sich um hilfreiche Maßnahmen handelt. Ebenso wurde nicht verdeutlicht, in welchen weiteren Betrieben und Unternehmen, außer den jeweils vorgestellten, diese angewandt wurden.

Auch inwiefern die Anwendung der Zertifizierungssysteme Audit Beruf und Familie und Total E-Quality-Prädikat für Betriebe und Unternehmen von Nutzen sind, lässt sich aufgrund eingeschränkter evidenzbasierter Aussagen zu den Effekten und Wirkungen beider Instrumente nicht beurteilen. Als mögliche Handlungsinstrumente für die Politik bietet sich die Unterstützung von Zertifizierungssystemen an. Inwiefern es sich um ein wirksames Instrument handelt, dass die Gleichstellung der Geschlechter voranbringt, und deshalb als Anknüpfungspunkt für weitere staatliche Anreiz- oder Förderinstrumente zu verwenden ist, kann aufgrund der fehlenden Evaluation der Instrumente nicht abschließend beurteilt werden.

Maßnahmen, die von außen auf die Gleichstellung der Geschlechter in den Betrieben und Unternehmen einwirken sollen (DCGK, Zertifizierungssysteme, Vielzahl staatlich geförderter Maßnahmen etc.), stehen in den Bilanzen im Fokus. Wie im Ersten Gleichstellungsbericht festgestellt wurde, können staatlich geförderte Maßnahmen „nur einen begrenzten Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben leisten“ (BMFSFJ 2011a: 159). Vielmehr bedürfe es eines klaren Bekenntnisses der Betriebs- und Unternehmensleitungen, die Geschlechtergerechtigkeit als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur vorlebt. Daran anknüpfend bedürfe es einer Vielzahl aufeinander abgestimmter innerbetrieblicher Maßnahmen im Rahmen eines lebensereignisorientierten Personalmanagements (ebd.). Der Handlungsdruck auf die Betriebe und Unternehmen in Hinsicht auf die Gleichstellung der Geschlechter selbst aktiv zu werden, scheint jedoch weiterhin nicht groß genug zu sein. Dies zeigt auch die politische Entwicklung im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“, die zur Einführung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst am 1. Mai 2015 geführt hat.[36] So kann rückwirkend geschlussfolgert werden, dass allein freiwillige Bemühungen der Betriebe und Unternehmen, aber auch der Unternehmensverbände und der Politik, nicht zur Erreichung des vereinbarten Ziels, den Frauenanteil an Führungspositionen deutlich zu erhöhen, geführt haben. Durch Inkrafttreten des Gesetzes werden – nach Auskunft des BMFSFJ – keine weiteren Bilanzen zur Vereinbarung veröffentlicht. Die Vereinbarung ist – auch wenn nun in bestimmten Teilen (hier: Frauen in Führungspositionen) aus Sicht des BMFSFJ überholt – nicht aufgehoben. Unklar ist, ob die Unternehmensverbände die Vereinbarung noch in Kraft sehen und folglich ihre Umsetzung weiterhin als ihre Verpflichtung ansehen. Das neue Gesetz sieht ein umfassendes Monitoring vor. Im Moment gibt es jedoch noch keine Hinweise darauf, wie dieses zukünftig gestaltet wird. Die vorliegende Expertise zeigt, dass der ihre Umsetzung begleitende Bilanzierungsprozess der Vereinbarung gemessen an deren eigenen Ansprüchen als gescheitert betrachtet werden kann. Ein Fazit hieraus kann sein: Verbindliche Vorkehrungen hinsichtlich eines Monitoring (in Bezug auf Kriterien und Verfahren) sind wichtig, um die gesteckten Ziele erreichen zu können.

[36] Vgl. ausführlich Entstehungszusammenhang und Inhalt bei (Lange 2015).

Anhang

A. Übersicht zu Maßnahmen und Projekten im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Tabelle 3: Übersicht zu vorgestellten geeigneten betrieblichen Maßnahmen im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Bilanz	vorgestellte geeignete betriebliche Maßnahmen
2003	• k. A. (nur allgemeiner Hinweis auf Mentoring-Programme)
2006	• Fraport AG: Mentoring-Programm • Cross-Mentoring Programm der Landeshauptstadt München • Wüstenrot Bausparkasse AG: jährlich stattfindende Netzwerktreffen von Führungsfrauen • Überbetrieblich: Forum Frauen in der Wirtschaft
2008	• Cross-Mentoring in München (u. a. mit BMW und 13 anderen Münchner Unternehmen) für junge weibliche Führungskräfte • Daimler AG: interne Unternehmensvorgaben für den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen pro Geschäftsfeld • Deutsche Bahn AG: Training für Frauen in Führungspositionen • Ford-Werke GmbH: Gender Diversity Pilot Trainings • Sanofi Aventis: Teilnahme an einem Cross-Mentoring-Programm, um den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen
2011	• AWO Altenhilfe GmbH: Care & Career. Altenpflege ist weiblich. Karriere auch – zielt auf die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe • Daimler AG: seit 2000: Gesamtbetriebsvereinbarung „Förderung von Frauen in der Daimler AG“, in der Zielkorridore für den Anteil von Frauen an der aktiven Belegschaft, an der Berufsausbildung, an der technischen Berufsausbildung sowie auf der ersten Führungsebene festgelegt sind, die jährlich überprüft werden und mit dem Betriebsrat über mögliche Maßnahmen diskutiert werden; seit 2006: Zielvorgaben für Frauen in leitenden Führungspositionen, die Bestandteil der Zielvereinbarungen der Führungskräfte sind; seit 2008: Vorstandsbeschluss, dass bis zum Jahr 2020 weltweit im Daimler-Konzern 20 Prozent der leitenden Führungspositionen durch Frauen besetzt sein sollen • Deutsche Telekom AG: seit 2010: unternehmensinterne verbindliche Zielvorgaben zur Frauenförderung auf verschiedenen Führungsebenen: bis Ende 2015 sollen 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen weltweit im Unternehmen mit Frauen besetzt sein • Robert Bosch GmbH: seit 2009: verbindliche Ziele zur Steigerung des Frauenanteils im Unternehmen über alle Hierarchie- und Geschäftsbereiche; seit 2010: Business Women’s Program: ganzheitlicher Ansatz; Ziel des Programms ist, Frauen in ihrer Karriereorientierung zu stärken und sie zu befähigen, sich beruflich weiterzuentwickeln
2013	• Commerzbank: Modell der doppelten Besetzung von Führungspositionen • Robert Bosch GmbH: Business Women’s Program

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 4: Übersicht zu vorgestellten Maßnahmen der Unternehmensverbände im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Bilanz	vorgestellte Maßnahmen der Unternehmensverbände (bzw. von deren Mitgliedsverbänden)
2003	• gemeinsame Sozialpartnerveranstaltung in der Chemiebranche zum Thema „Mentoring in Unternehmen“ 2002 • BDA-pro-job.de-Symposium 2001: „Best Practices – Chancengleichheit in der Wirtschaft“ • Institution „Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) 2001: Leitfaden „EQuality Management – Personalressourcen identifizieren und entwickeln – ein Beitrag zur Chancengleichheit von Frauen
2006	• k. A.
2008	• Handwerkskammer Lüneburg-Stade: Führungsseminare für Frauen • IHK: Führungstraining für Frauen in Führungspositionen
2011	• Baden-Württembergischer Handwerkstag: Coaching für Frauen in Führungspositionen • Handwerkskammer Chemnitz: Projekt „Berufsbegleitende Qualifizierung von Frauen zur Vorbereitung auf eine Führungsposition“ • Handwerkskammer Münster: Lehrgang „Von der Meisterfrau zur Managerin“ • Interaktive Ausstellung zum Thema „Chefin im Handwerk“ • IHK Bodensee-Oberschwaben: Coaching-Programm „Frauen in Führung“ • IHK Oldenburg: 2010: 2-Tagesseminar zum Thema „Erfolgstraining für Karrierefrauen – Kompetenz darstellen und Ziele konsequent durchsetzen“ • Kontaktstelle Frau und Beruf in Ulm (finanziert vom Land Baden-Württemberg und der IHK Ulm): Führungs-Training für Frauen (mit IHK-Zertifikat) • Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen“ der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände
2013	• BAVC, Verband der Wirtschaft Thüringens e. V. (VWT) und Verband für Sicherheit in der Wirtschaft (VSW): Projekte „Frauen, Macht, Erfolg“, „Frauen in Führung“ und „Frauen in Führungspositionen in Sachsen“ im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ • IHK Bodensee-Oberschwaben: 2012, 2013: Coaching-Programm „Frauen in Führung“ • IHK Darmstadt Rhein Main Neckar/IHK Hochrhein Bodensee: Untersuchung, wie hoch der Anteil an Frauen im Top- und mittleren Management in der jeweiligen Region ist, auf deren Basis eine Analyse für die Ursachen erfolgt • IHK Frankfurt am Main: seit 2000: alle zwei Jahre die Tagung „FrauenMachtKarriere!“ • IHK Ostwestfalen zu Bielefeld und die IHKs im Ruhrgebiet: Cross-Mentoring-Programm für Frauen mit Unternehmen der Region gemeinsam mit dem Zentrum Frau in Beruf und Technik • Handelskammer Hamburg: seit 2012: Helga-Stödter-Preis für Mixed Leadership

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 5: Übersicht zu staatlich geförderte Projekten im Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Initiativen/Programme	Thema	initiiert von	Projektträger	gefördert vom	erwähnt
„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ (2009-2013)	Fragen zu Frauen in Führungspositionen auf den Hauptversammlungen von börsennotierten Unternehmen in Deutschland	Deutscher Juristinnenbund e.V.		BMFSFJ	Bilanz 2011, 2013
Aktionslinie „Frauen an die Spitze“ (2007-2015)	116 Projekte zur Erhöhung der Frauenanteile bis in die Spitzenpositionen von Bildung und Forschung	BMBF	Verschiedene, u. a. GESIS, TU Berlin, Westfälische Wilhelms-Universität Münster	BMBF	Bilanz 2011, 2013
Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (2009-2014)	114 Projekte zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland	BMAS, Sozialpartner	Verschiedene, u. a. Diakonisches Werk Württemberg, EAF Berlin, Verband der Unternehmerinnen	ESF-geförderte Bundesinitiative im Auftrag des BMAS	Bilanz 2011
„Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer in Unternehmen – Neue Praxis schaffen und Instrumente entwickeln“ (ChanGe)	Unterstützung von Unternehmen zur Gestaltung chancengleicher Geschäftsprozesse, Entwicklung von Instrumenten und Transfer für weitere Unternehmen	BMFSFJ, DGB	DGB	BMFSFJ, ESF	Bilanz 2006
Frauen-Karriere-Index (Fki) (seit 2012)	Entwicklung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes, um die Ziele und die Qualität der Frauenförderung in den Unternehmen vergleichen zu können	BMFSFJ	Frauen-Karriere-Index (Women Career Index) Barbara Lutz / Sophie von der Recke	BMFSFJ (2012-2015)	Bilanz 2013
Internetportal FrauenmachenKarriere.de (nicht mehr aktiv)	Informationsplattform; Unterstützung von Frauen bei der Planung und Gestaltung ihrer Karriere und Existenzgründung	BMFSFJ	k. A.	BMFSFJ, ESF	Bilanz 2006, 2008
genderdax	Informationsplattform über Unternehmen, die hoch qualifizierte Frauen besonders fördern	Prof. Dr. Michel E. Domsch, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, und Prof. Dr. Désirée H. Ladwig, Fachhochschule Lübeck		BMFSFJ (2005-2007)	Bilanz 2006, 2008
Initiative „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ (2010-2012)	Entwicklung von Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Unternehmenskultur zielen	k. A.	Fraunhofer Gesellschaft (mit Unternehmens-partnern)	BMFSFJ	Bilanz 2011, 2013
„Mehr Frauen in Führungspositionen – Regionale Bündnisse für Chancengleichheit“ (2012-2015)	Unterstützung von zehn Kommunen und Landkreisen, Strukturen für mehr Chancengleichheit in der Wirtschaft zu schaffen	BMFSFJ	EAF Berlin	BMFSFJ	Bilanz 2013
Professorinnenprogramm (seit 2008)	Berufung von Wissenschaftlerinnen auf unbefristete W2- und W3-Professuren und Entwicklung gleichstellungsfördernder Maßnahmen	BMBF		BMBF, gemeinsam durch Bund und Länder	Bilanz 2013
Women-on-Board-Index (WoB-Index) (seit 2011)	Ranking für die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen	FidAR e. V.		BMFSFJ	Bilanz 2013

Quelle: eigene Darstellung

B. Übersicht Indikatoren-Set

Tabelle 6: Übersicht Indikatoren-Set

Bilanz 2011	Bilanz 2013
Handlungsfeld: Ausbildung, Studium, Weiterbildung	
	Allgemeinbildende Schulen
	Frauenanteile in allgemeinbildenden Schulen (2011/12) (destatis)
Hochschulreife	
Anteil der Frauen an Schulabgängern mit Hochschulreife (2000-2008) (Bildungsgesamtrechnung IAB)	
	Studienberechtigte
	Studienberechtigte Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit allgemeiner Hochschulreife (1980, 1985, 1990, 1995, 2000-2011) (destatis)
Studienabschlüsse, Promotion und Habilitation	**Studienabsolventinnen und -absolventen**
Frauenanteil an Hochschulprüfungen, differenziert nach Diplom-/Magisterprüfungen, Promotion, Habilitation (2000-2008) (Statistisches Bundesamt (destatis))	
	Frauenanteil an Absolventen nach Fachbereichen (1995, 2000, 2005, 2010) (destatis)
	Absolventinnen des Erststudiums (2000, 2010) (destatis)
	Masterstudierende
	Frauen im konsekutiven Masterstudium (WS 2011/12) (destatis)
	Promotion und Habilitation
Frauenanteil an Promotionen in ausgewählten Fachbereichen (2000, 2004, 2008) (destatis)	
	Frauenanteil an Promotionen und Habilitationen (2000, 2010) (destatis)
	Frauenanteile in der akademischen Laufbahn insgesamt
	Frauenanteile in verschiedenen Stadien der akademischen Karriere (2010) (destatis)
	Frauenanteil an Professuren (2000-2010) (destatis)
Berufsausbildung im dualen System	
Frauenanteil an Auszubildenden im dualen System (2000-2008) (Datenbank Aus- und Weiterbildungsstatistik des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB))	
Frauenanteil an Auszubildenden in ausgewählten Branchen (2000, 2003, 2008) (BIBB)	
	Berufliche Schulen
	Absolventinnen beruflicher Schulen (2001/02, 2009/10) (destatis)
Schulische Berufsausbildungen	**Berufsfachschule/Fachoberschule**
Berufsfachschule – Frauenanteil (2002/03, 2008/09) (destatis)	Berufsfachschule – Frauenanteil (2002/03, 2010/11) (destatis)
Frauenanteil an schulischer Ausbildung – nach Schultyp (Bildungsgesamtrechnung IAB) (2000, 2008)	Frauenanteil an schulischer Ausbildung – nach Schultyp (destatis) (2002, 2011)
Fachoberschule – Frauenanteil an ausgewählten Fachrichtungen (2002/03, 2008/09) (destatis)	Fachoberschule – Frauenanteil an ausgewählten Fachrichtungen (2002/03, 2010/11) (destatis)
	Privatschulen – Schülerinnenanteil (2002/03, 2010/11) (destatis)
	Ausbildungsverträge nach Bereichen
	Die 5 häufigsten von Frauen und Männern gewählten Ausbildungen (2011) (BIBB)
	Frauen- und Männeranteil an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen nach Bereichen (01.10.2010-30.09.2011) (BIBB)
	Teilnahme an Abschlussprüfungen und Erfolgsquote nach Bereichen
	Absolventinnen beruflicher Ausbildung und Erfolgsquote nach Ausbildungsbereichen (2000, 2010) (BIBB)

	Erfolgsquote nach Geschlecht und Ausbildungsbereich (2000, 2010) (BIBB)
	Vertragslösungen nach Geschlecht und Ausbildungsjahr, Lösungsquote
	Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge nach Geschlecht und Ausbildungsbereich (2010) (destatis)
Berufliche Weiterbildung	**Weiterbildung**
Frauenanteil an weitergebildeten Beschäftigten (2001, 2003, 2005, 2007, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
	Frauenanteil an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen und an Erwerbstätigen (2007-2010) (destatis)
Frauenanteil an weitergebildeten Beschäftigten nach Größenklassen (2003, 2007) (IAB-Betriebspanel)	
	Frauenanteil an Weitergebildeten und Erwerbstätigen nach Altersgruppen (2007, 2010) (destatis)
Meisterprüfungen und Fortbildungsprüfungen	**Fortbildungsprüfungen, insbesondere Meisterprüfungen**
Frauenanteil an Fortbildungen im gewerblich-technischen Bereich (2000, 2006) (BIBB)	
Frauenanteil an Fortbildungsprüfungen1 im kaufmännischen Bereich (2000, 2006) (BIBB)	
	Erfolg bei Meisterprüfungen nach Geschlecht und Ausbildungsbereich (2011) (destatis)
	Erfolg bei kaufmännischen Fortbildungsprüfungen nach Geschlecht und Ausbildungsbereich (2010) (destatis)
Handlungsfeld: Erwerbstätigkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	
Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland	
Entwicklung der Erwerbstätigenquoten von Männern und Frauen in Deutschland (2001-2009) (Europäische Arbeitskräfteerhebung (LFS))	
	Erwerbstätigenquote EU
Erwerbstätigenquoten von Frauen in ausgewählten Ländern der EU (2000-2009) (LFS)	Erwerbstätigenquoten von Frauen in ausgewählten Ländern der EU (2000-2011) (LFS)
	Erwerbstätigenquoten von Männern in ausgewählten Ländern der EU (2000-2011) (LFS)
	Erwerbstätigenquote nach Alter
	Erwerbstätigenquoten von Frauen nach Altersgruppen (2000-2011) (LFS)
	Erwerbstätigenquoten von Frauen zwischen 25 und 49 Jahren (2000-2011) (LFS)
	Erwerbstätigenquoten von Frauen und Männern nach Altersgruppen (2000-2011) (LFS)
Aktive Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern	
Aktiv erwerbstätige Frauen nach Region (2000-2009) (Mikrozensus)	
Aktiv Erwerbstätige (in Prozent) nach Alter des jüngsten Kindes (2009) (Mikrozensus)	
	Arbeitsvolumen
Arbeitsvolumen in Mio. Stunden (2000-2008) (IAB-Arbeitszeitrechnung)	Arbeitsvolumen in Mio. Stunden (2000-2011) (IAB-Arbeitszeitrechnung)
	Arbeitnehmerquoten nach Geschlecht (in Prozent) (1991-2010) (IAB-Arbeitszeitrechnung)
	Erwerbsformen
	Geschlechtsspezifischer Anteil an Erwerbsformen (2011) (destatis)
Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung	
Teilzeitquoten und Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten (2008) (Eurostat)	
	Teilzeitgründe
	Motive für Teilzeittätigkeit von Frauen und Männern (2011) (destatis)
	Motive für teilzeitbeschäftigte Frauen nach Alter (2011) (destatis)
	Motive für teilzeitbeschäftigte Männer nach Alter (2011) (destatis)
	Teilzeitquote EU
	Anteil weiblicher Teilzeitbeschäftigter an allen weiblichen Beschäftigten in ausgewählten EU-Ländern (2000 bis 2011)

	(LFS)
	Anteil weiblicher Teilzeitbeschäftigter an allen männlichen Beschäftigten in ausgewählten EU-Ländern (2000 bis 2011) (LFS)
	Frauenanteil an Erwerbstätigen in Teilzeit in Prozent im EU-Vergleich (2000-2011) (LFS)
	Durchschnittliche normalerweise geleistete Wochenarbeitsstunden von Frauen in Haupttätigkeiten in ausgewählten Ländern der EU (in Stunden) (2011) (Eurostat, LFS)
	Befristung
	Frauenanteil an befristeten und unbefristeten Arbeitsverträgen sowie Anteil befristeter Arbeitsverträge an allen Arbeitsverträgen (2000-2010) (destatis, Mikrozensus)
	Befristet vollzeitbeschäftigte Frauen nach Gründen der jeweiligen Tätigkeit und Alter (2011) (destatis)
	Geringfügig Beschäftigte
Frauenanteil an den ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten (2000-2010) (Bundesagentur für Arbeit (BA))	Frauenanteil an den ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten (2000-2011) (BA)
	Ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigte nach Altersgruppen (2000-2011) (BA)
	Ausschließlich geringfügig beschäftigte Frauen nach Wirtschaftszweigen (2011) (BA)
	Erwerbstätigenquoten von Müttern und Vätern
	Aktiv Erwerbstätige nach Alter des jüngsten Kindes (2011) (destatis)
	Erwerbstätigenquoten von Eltern mit Kind(ern) unter 3 Jahren (2000-2011) (destatis, Mikrozensus)
	Voll- und Teilzeitquoten aktiv erwerbstätiger Frauen mit Kind(ern) unter 3 Jahren (2000, 2005, 2010, 2011) (destatis, Mikrozensus)
	Elterngeld
	Dauer des Elterngeldbezugs von Müttern und Vätern (Geburtszeitraum = 3. Quartal 2011) (destatis)
	Entwicklung der Väterbeteiligung (1. Quartal 2008 - 3. Quartal 2011) (destatis)
	Väterbeteiligung beim Elterngeld nach Bundesländern für im 3. Quartal 2011 geborene Kinder (k. A.)
	Veränderung der männlichen Elterngeldempfänger nach Bezugsdauer (2010 zu 2009) (destatis)
Kinderbetreuung und familienfreundliche Arbeitswelt	**Kinderbetreuung**
Kinder im Alter von unter 3 Jahren in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege in Deutschland, West- und Ostdeutschland (2006-2010) (destatis)	
	Kinderbetreuungsquote von Kindern unter 3 Jahren in West- und Ostdeutschland (1.3.2012) (destatis)
Handlungsfeld: Frauen in Führungspositionen	
Selbständigkeit und Unternehmensgründungen	**Selbständige**
	Entwicklung der Gründungsaktivitäten in Deutschland nach Geschlecht (2001-2011, ohne 2007) (GEM-Bevölkerungsbefragung)
Gewerbeanmeldungen nach Art der Niederlassung: Frauenanteil bei Neugründung von Einzelunternehmen (2003-2009) (destatis)	
	Neugründungen von Einzelunternehmen nach Geschlecht (2003-2011) (destatis, Mikrozensus)
	Selbstständige Frauen und Männer mit und ohne Beschäftigte (2000-2011) (destatis, Mikrozensus)
Frauenanteil an Selbstständigen (2001, 2003, 2005, 2008, 2009) (Mikrozensus)	
	Frauenanteil an Selbstständigen (Nebenerwerb) in ausgewählten Branchen (2000, 2011) (destatis, Mikrozensus)
Frauenanteil Selbstständige Nebenerwerb (2000-2008) (Mikrozensus)	
	Unternehmensnachfolge durch Frauen

	Ohne Grafik
Führungspositionen in Unternehmen	**Führungspositionen in der Privatwirtschaft**
	Führungspositionen nach Geschlecht und Frauenanteil in Führungspositionen (2000-2011) (k. A.)
Frauenanteile nach Führungsebene, an allen (Vollzeit-)Beschäftigten (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
Frauenanteil an Führungspositionen nach Betriebsgröße (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
	Weibliche Führungskräfte in Prozent nach Betriebsgröße (2000, 2011) (destatis, Mikrozensus)
Frauenanteil in Führungspositionen nach Branchen (2004, 2008) (IAB-Betriebspanel)	
Aufsichtsräte und Vorstände	**Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen**
Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den 200 größten Unternehmen (2006-2010) (DIW)	Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den 200 größten Unternehmen (2006-2012) (DIW)
	Weibliche Führungskräfte im EU-Vergleich
Frauenanteile in Führungspositionen in der Wirtschaft, EU-Vergleich (2008/2009) (EU-Kommission, LFS)	Frauenanteile in Führungspositionen in der Wirtschaft, EU-Vergleich (2005/2010) (LFS)
	Führungskräfte in Teilzeitarbeit
	Frauenanteil in Teilzeitbeschäftigung insgesamt und Anteil weiblicher Führungskräfte in Teilzeitbeschäftigung (2000-2011) (LFS)
	Männeranteil in Teilzeitbeschäftigung insgesamt und Anteil männlicher Führungskräfte in Teilzeitbeschäftigung (2000-2011) (LFS)
Führungspositionen in der Wissenschaft	
Frauenanteil an Professuren (2000-2008) (destatis)	
Frauenanteil an Positionen der Hochschulleitung (2001-2005, 2006, 2007, 2008) (Auszählung des GWK-Büros nach Daten der Hochschulrektorenkonferenz)	
Karriere mit Kind	**Karriere mit Kind**
Frauen in Führungspositionen nach Alter des Kindes (k. A.) (BMFSFJ 2010: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken)	Ohne Grafik
Männer in Führungspositionen nach Alter des Kindes (k. A.) (BMFSFJ 2010: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken)	
Handlungsfeld: Entgeltunterschiede von Frauen und Männern	
Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede im EU-Vergleich	
Ohne Grafik	
	Der unbereinigte Gender Pay Gap im EU-Vergleich
	Unbereinigter Gender Pay Gap in den Mitgliedsstaaten der EU (2011) (destatis)
	Der unbereinigte Gender Pay Gap im Ost-West-Vergleich
	Unbereinigte Gender Pay Gap im Ost-West-Vergleich (2012) (destatis)
	Der bereinigte Gender Pay Gap
	Bereinigter Gender Pay Gap: Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen, Bruttoverdienst in Euro (2012) (destatis)
Alte und neue Bundesländer	
Geschlechtsspezifisches Verdienstgefälle nach Gebietsständen (2000-2010) (destatis)	
Stadt-Land-Unterschied	
Durchschnittliche unbereinigte Lohnlücke nach Siedlungsräumen (2000-2004) (IAB)	

Quelle: eigene Darstellung; Erfassung derjenigen Indikatoren, die in den Bilanzen anhand von Diagrammen und Grafiken dargestellt werden; Nichtberücksichtigung von weiteren, im Text vorgestellten Indikatoren

Literaturverzeichnis

Alemann, Annette von (2007): Gleichstellung per Gesetz? Vom Gesetzentwurf zum Deal zwischen Regierung und Wirtschaftsverbänden. In: Imbusch, Peter/Rucht, Dieter (Hg.): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 161–199.

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. (o. J.): Über die BDA, http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_bda-die-arbeitgeber (Abruf: 17.02.2016).

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (o. J.): Mitglieder, http://bdi.eu/der-bdi/mitglieder/# (Abruf: 17.02.2016).

berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (o. J.): audit berufundfamilie, http://www.berufundfamilie.de/audit/berufundfamilie.html, zuletzt aktualisiert am 09.12.2015 (Abruf: 17.02.2016).

berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (2004): Das Audit Beruf und Familie. Erweitern Sie Ihre Chancen. Wechseln Sie die Perspektive, https://www.uni-siegen.de/familiengerechte_hochschule/audit/auditbroschuere.pdf (Abruf: 26.11.2015).

berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (2010): Beruf und Familie. Ein Mehrwert für alle., http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/4f0b887a622002bbedf899d2812998b0/broschuere_berufundfamilie.pdf (Abruf: 26.11.2015).

berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (2014): Statistische Angaben zu den Zertifikatsträgern, http://www.beruf-und-familie.de/files/frdata/Veranstaltungen/Statistik_Zertifikatstraeger_Gesamt_2014.pdf (Abruf: 26.11.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): TOTAL E-Quality-Prädikat wird weiterentwickelt. Pressemitteilung, 14.09.2009, Berlin, http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aktuelles,did=130032.html (Abruf: 02.12.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Erarbeitet von Wippermann, Carsten (Sinus Sociovision GmbH), Heidelberg, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 06.11.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011a): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. BT-Drucksache 17/6240, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erster-Gleichstellungsbericht-Neue-Wege-Gleiche-Chancen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 23.06.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011b): 4. Bilanz der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vorgelegt. Pressemitteilung, 27.06.2011, http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Archiv/17-Legislaturperiode/pressemitteilungen,did=173670.html (Abruf: 09.11.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011c): Wirtschaft stellt Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen vor. Pressemitteilung, 17.10.2011, http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=174934.html (Abruf: 06.11.2015).

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (Hg.) (2009): Führungskräfte–Monitor 2001-2006. Forschungsreihe Band 7, Berlin: Nomos Verlag, https://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-

Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-Monitor-Band_207,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 09.11.2015).

Bundesregierung (2001): Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, Berlin, http://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/arbeitsmarkt-soziales/vereinbarkeit-familie-und-beruf/positionen/vereinbarung-zur-foerderung-der-chancengleichheit (Abruf: 21.10.2015).

Bundesregierung (2003): Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/bilanz-2003-vereinbarung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 22.09.2015).

Bundesregierung (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit. Frauen in Führungspositionen, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf (Abruf: 19.10.2015).

Bundesregierung (2008): 3. Bilanz Chancengleichheit. Europa im Blick, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.-bilanz-chancengleichheit-europa-im-blick,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 19.10.2015).

Bundesregierung (2011): 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/4-Bilanz-Chancengleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 19.10.2015).

Bundesregierung (2013): 5. Bilanz Chancengleichheit. – Chancengleichheit auf einem guten Weg, Berlin, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/5.-Bilanz-Chancengleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Abruf: 23.06.2015).

CDU; CSU; FDP (2009): Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Koalitionsvertrag von CDU, CSU und FDP, http://www.csu.de/common/_migrated/csucontent/091026_koalitionsvertrag.pdf (Abruf: 21.10.2015).

DF – Deutscher Frauenrat e. V. (2011): Vierte Bilanz Chancengleichheit: längst nicht am Ziel, https://www.frauenrat.de/deutsch/infopool/nachrichten/informationdetail/article/vierte-bilanz-chancengleichheit-laengst-nicht-am-ziel.html (Abruf: 09.03.2016).

DF – Deutscher Frauenrat e. V. (2013): Deutscher Frauenrat zur 5. Bilanz Chancengleichheit. Gleichstellung in der Privatwirtschaft kommt kaum voran, http://www.frauenrat.de/deutsch/infopool/nachrichten/informationdetail/back/11/article/gleichstellung-in-der-privatwirtschaft-kommt-kaum-voran.html (Abruf: 09.03.2016).

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2007): Zweite Bilanz der Freiwilligen Vereinbarung – Bewertung Bundesvorstand Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik vom 25.07.2007, http://www.fes.de/aktuell/focus/1/Dokumente/FES_Stellungnahme_DGB.pdf (Abruf: 09.03.2016).

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2011): Selbstverpflichtungen ohne gesetzlichen Druck bringen nichts. Pressemitteilung, 04.07.2011, Berlin, http://www.dgb.de/presse/++co++a1c3c164-a617-11e0-40e1-00188b4dc422 (Abruf: 09.03.2016).

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (o. J.): IHKtransparent, http://www.ihk.de/ihktransparent (Abruf: 17.02.2016).

djb – Deutscher Juristinnenbund e. V. (2001): Pressemitteilung zur Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Pressemitteilung, 03.07.2001, Berlin, https://www.djb.de/Kom/K1/pm01-08/ (Abruf: 09.03.2016).

djb – Deutscher Juristinnenbund e. V. (2004): Stellungnahme zur BILANZ 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur

Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, https://www.djb.de/Kom/K1/st04-05/ (Abruf: 09.03.2016).

djb – Deutscher Juristinnenbund e. V. (2006): Stellungnahme zur 2. Bilanz Chancengleichheit – Frauen in Führungspositionen der deutschen Bundesregierung vom Februar 2006, https://www.djb.de/Kom/K1/St06_04-Chancengleichheit/ (Abruf: 09.03.2016).

djb – Deutscher Juristinnenbund e. V. (2008): 3. Bilanz Chancengleichheit – Stagnation auf niedrigem Niveau. Pressemitteilung, 26.06.2008, Berlin, https://www.djb.de/Kom/K1/pm08_10/ (Abruf: 09.03.2016).

ESF – Europäischer Sozialfonds für Deutschland (o. J.a): audit berufundfamilie® (2004–2014), http://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/Geschichte-des-ESF/Foerderperiode-2007-2013/ESF-Programme/Programme/programm_audit.html (Abruf: 26.11.2015).

ESF – Europäischer Sozialfonds für Deutschland (o. J.b): Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten – Familienfreundliche Arbeitswelt und Zeitsouveränität (2014–2020), http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/bmfsfj/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf.html (Abruf: 26.11.2015).

Goldmann, Monika/Feldmann, Maresa/Wiesemann, Paula (2010): Total E-Quality_Strategie. Machbarkeitsstudie zur Weiterentwicklung des TOTAL E-QUALITY-Prädikats. Abschlussbericht 2010. Im Forschungsprojekt der Sozialforschungsstelle (sfs), zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund Auftrag Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend.

Hericks, Katja (2011): Entkoppelt und institutionalisiert: Gleichstellungspolitik in einem deutschen Konzern: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (o. J.a): Informationen zum IAB-Betriebspanel, http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel/informationen-zum-panel.aspx (Abruf: 05.11.2015).

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (o. J.b): Projekt IAB-Führungskräftestudie, http://www.iab.de/138/section.aspx/Projektdetails/k050415816 (Abruf: 05.11.2015).

IG Metall – Netzwerk Chancengleichheit (2011): 10 Jahre Selbstverpflichtung beseitigt Chancenungleichheit nicht, Frankfurt am Main, http://netzwerk-chancengleichheit.org/news/277-10-Jahre-Selbstverpflichtung-beseitigt-Chancenungleichheit-nicht.html (Abruf: 09.03.2016).

ISG/WZB – Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (2009): Integration in Deutschland: Erster Integrationsindikatorenbericht. Erprobung des Indikatorensets und Bericht zum bundesweiten Integrationsmonitoring. Im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/2009-07-07-indikatorenbericht.pdf?__blob=publicationFile (Abruf: 09.03.2016).

Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-217149-15.pdf (Abruf: 06.11.2015).

Kay, Rosemarie (2007): Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. Untersuchung im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. IfM-Materialien 170, Bonn:

Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2009): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

Klenner, Christina (2004): "Bilanz 2003": brauchen wir wirklich kein Gleichstellungsgesetz? In: *Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft* (1), S. 91–96.

Koch, Angelika (2002): Arbeitspolitik und Geschlechtergleichheit. Bilanz und Reformperspektiven politischer Regulierung der Gleichstellung in der Privatwirtschaft. In: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 31 (3), S. 305–314, http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/6003 (Abruf: 08.10.2015).

Kocher, Eva/Laskowski, Silke Ruth/Rust, Ursula/Weber, Ingrid (2010): Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft – gibt es noch Handlungsbedarf des Gesetzgebers? In: Hohmann-Dennhardt, Christine/Körner, Marita/Zimmer, Reingard/Pfarr, Heide M. (Hg.): Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 117–146.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. In: *IAB Kurzbericht* (6), http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf (Abruf: 06.11.2015).

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2016): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. In: *IAB Kurzbericht* (2), S. 1–8, http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf (Abruf: 09.03.2016).

Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 110. Berlin: edition sigma, S. 423–484.

Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate (2003): Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ vom 02.07.2001. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin, http://www.boeckler.de/pdf/fof_proj_chancengleichheit.pdf (Abruf: 06.11.2015).

Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Lange, Katrin (2015): Lichtstreif am Horizont? Über das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe für Frauen und Männer in der Privatwirtschaft. In: *djbZ – Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes e. V.* (2), S. 70–76.

Laskowski, Silke Ruth (2001): Kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft? In: *Zeitschrift für Rechtspolitik* 34 (11), S. 504–508, http://www.jstor.org.359218229.erf.sbb.spk-berlin.de/stable/pdf/23427091.pdf?acceptTC=true (Abruf: 10.11.2015).

Lohel, Vera (2010): Diversity und Chancengleichheit in der Unternehmenswirklichkeit. Ein Vergleich der bundespolitischen Gleichstellungspolitik mit der Personalpolitik der Siemens AG. In: Auth, Diana/Buchholz, Eva/Janczyk, Stefanie (Hg.): Selektive Emanzipation. Analysen zur Gleichstellungs- und Familienpolitik. Politik und Geschlecht 21. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 91–105.

Maschke, Manuela/Wiechmann, Elke (2010): Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 110. Berlin: edition sigma, S. 485–550.

Neuschäfer, Daniela (2014): Lernen Organisationen durch Zertifizierung? Organisationales Lernen am Leitbild Familienfreundlichkeit: kassel university press GmbH.

Pfarr, Heide M. (Hg.) (2001): Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_057.pdf (Abruf: 21.10.2015).

Roer, Eva Maria (2011): TOTAL E-QUALITY: Mit Chancengleichheit zum Erfolg. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 547–550.

Rühl, Monika/Armutat, Sascha (2009): Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagement. In: Armutat, Sascha et al (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung ; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. DGFP-PraxisEdition 91. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann, S. 29–32.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (2010): Die deutsche Unternehmerverbändelandschaft: vom Zeitalter der Verbände zum Zeitalter der Mitglieder. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Ein Handbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 9–24.

SPD; Bündnis 90/Die Grünen (1998): Aufbruch und Erneuerung – Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert. Koalitionsvereinbarung von SPD und Bündnis 90/Die Grünen, http://www.spd.de/linkableblob/1850/data/koalitionsvertrag_bundesparteitag_bonn_1998.pdf (Abruf: 21.10.2015).

Total E-Quality – Total E-Quality Deutschland e. V. (o. J.a): Jury Wirtschaft, Verwaltung & Verbände, https://www.total-e-quality.de/de/das-praedikat/wirtschaft/jury/ (Abruf: 02.12.2015).

Total E-Quality – Total E-Quality Deutschland e. V. (o. J.b): TOTAL E-QUALITY Prädikat. Bewerbungsunterlage für Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie Verbände – Erstbewerbung, https://www.total-e-quality.de/media/modelfield_files/dokumente/dokument/datei/2016_TEQ_Erstbewerbung_Wirtschaft_Verwaltung_Verb%C3%A4nde.pdf, zuletzt aktualisiert am 24.11.2015 (Abruf: 02.12.2015).

Total E-Quality – Total E-Quality Deutschland e. V. (o. J.c): Unsere Geschichte | TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V., https://www.total-e-quality.de/de/der-verein/geschichte/ (Abruf: 26.11.2015).

Wagner, Gert G./Frick, Joachim R./Schupp, Jürgen (2007): The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evaluation and Enhancements. In: Schmollers Jahrbuch 127, Bd. 1, S. 139–169.

Impressum

Katrin Lange
Institut für Sozioalarbeit und Sozialpädagogig e.V.

Dieses Dokument wurde im Auftrag der Sachverständigenkommission für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung erstellt. Der Inhalt des Dokuments wird vollständig von den Autorinnen und Autoren verantwortet und spiegelt nicht notwendigerweise die Position der Sachverständigenkommission wider.

Herausgeberin
Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.
Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung
Dr. Regina Frey (Leitung)
Brachvogelstraße 1, 10961 Berlin
www.gleichstellungsbericht.de

Stand: 2016
Erscheinungsjahr: 2017

Zitierhinweis
Lange, Katrin (2017): Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung. Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungs-berichts der Bundesregierung, www.gleichstellungsbericht.de.

Umschlagsgestaltung
lilienfeld visuelles gestalten, Berlin | www.lilien-feld.de