

BARGAINING FOR EQUALITY

FORSCHUNGSSTUDIE MIT GUTEN VERFAHREN, LEITFADEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR
GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITNEHMERVERTRETER*INNEN

Erarbeitet im Rahmen des industriAll European Trade Union-Projekts *“Bargaining a fair and inclusive, green and digital transition for a European industry with equal opportunities for all”*

WARUM FÜR GLEICHHEIT VERHANDELN?

In den meisten Ländern ist der allgemeine Gleichheitsgrundsatz in der **Verfassung** verankert. Die Gleichstellung am Arbeitsplatz wird durch das **nationale Arbeits- und Tarifrecht** sowie mehrere andere relevante Gesetze geregelt.

In der Europäischen Union gehören die Grundsätze der Gleichstellung und der Nichtdiskriminierung zu den Grundwerten (insbesondere in Artikel 2 und 3 Absatz 3 des [Vertrags über die Europäische Union](#), EUV). Die Gleichstellung ist auch in den Artikeln 8, 10, 19, 153 und 157 des [Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union](#) (AEUV) sowie in den Artikeln 21 und 23 der [Charta der Grundrechte](#) verankert. Mehrere Rechtsvorschriften zielen darauf ab, die Integration bestimmter schutzbedürftiger Gruppen in den Arbeitsmarkt zu verbessern und Diskriminierung beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zu verhindern oder zu beseitigen. **Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung, Zugang zum Arbeitsmarkt und faire Arbeitsbedingungen, einschließlich gleicher Bezahlung für gleichwertige Arbeit**, stehen auch im Mittelpunkt der [europäischen Säule sozialer Rechte](#) (2017).

Darüber hinaus ist die Beseitigung von Diskriminierung in allen Aspekten von Beschäftigung und Beruf eines der [grundlegenden Prinzipien und Rechte am Arbeitsplatz](#) der **Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)**. Alle ILO-Mitglieder sind verpflichtet, diese Grundrechte zu achten, zu fördern und zu verwirklichen. Laut ILO „*verursacht Diskriminierung in der Arbeitswelt enorme Kosten für die Gesellschaft* [...]“.¹

Obwohl Gleichberechtigung gesetzlich verankert ist, was ein wesentlicher Schritt zur Beseitigung von Ungleichheiten ist, gibt es immer noch Diskrepanzen und Probleme hinsichtlich des Umfangs und der praktischen Umsetzung. **Diskriminierungen und Ungleichheiten am Arbeitsplatz bestehen weiterhin. Deshalb ist gewerkschaftliches Handeln wichtig.**

VERHANDELN FÜR GLEICHHEIT IN DER PRAXIS

Die erste und übergreifende Strategie für bessere Verhandlungen im Bereich der Gleichstellung ist das **Equality Mainstreaming**. Dabei werden Gleichstellungsperspektiven und -anliegen in alle Aspekte des Tarifverhandlungsprozesses integriert, um sowohl im Prozess als auch in den Ergebnissen mehr Gleichstellung zu erreichen. Die Frage ist: Wie lässt sich dieses Ziel erreichen? Welche Einflussfaktoren und Wechselwirkungen **müssen vor, während und nach den Verhandlungen** berücksichtigt werden? Und wie können Tarifpartner, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter bei der Förderung der Chancengleichheit unterstützt werden?

AUF VERSCHIEDENEN EBENEN FÜR GLEICHHEIT VERHANDELN – ROLLE UND BEREICH

Tarifverhandlungen werden in der Praxis durch Gesetze oder übergeordnete Rahmenvereinbarungen geregelt. Im Vergleich zum eher universellen Ansatz gesetzlicher Regelungen bieten Tarifverhandlungen die Flexibilität, gezieltere Ansätze zu entwickeln. Sie

¹ ILO (2007)

können auf verschiedenen Ebenen stattfinden – national, regional, auf Unternehmens-/Arbeitsplatzebene sowie branchenübergreifend oder sektoral. In Europa gibt es eine große Vielfalt an Tarifverhandlungen. Dasselbe gilt für den **Geltungsbereich der getroffenen Vereinbarungen**. Während es in einigen Ländern Ausweitungsmechanismen auf alle Arbeitnehmer gibt, ist dies in anderen nicht der Fall. Übergeordnete Vereinbarungen legen oft den Mindeststandard für Vereinbarungen auf niedrigerer Ebene fest (Verbesserungen sind jederzeit möglich). Die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Vereinbarungen auf verschiedenen Ebenen und die Koordinierung zwischen den verschiedenen Verhandlungen variieren ebenfalls von Land zu Land.

Unsere Forschung hat zudem gezeigt, dass Tarifverhandlungen zur Chancengleichheit hinsichtlich ihres **funktionalen Umfangs** stark variieren. Auf der einen Seite verhandeln die Sozialpartner eine Vereinbarung, die sich ausschließlich mit Gleichstellungsfragen befasst (z. B. „Vereinbarung über Chancengleichheit und Beseitigung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles“, „Vereinbarung über die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen“), während in anderen Verhandlungen Chancengleichheit im Rahmen eines Kapitels oder einer Bestimmung zu einem Gleichstellungsthema in einem Paket mit einer Vielzahl anderer Themen oder sogar Löhnen verhandelt wird. In anderen Fällen steht Gleichstellung überhaupt nicht auf der Verhandlungsagenda.

Was sind die **treibenden Faktoren für eine gleichstellungssensible Agendasetzung**? Sind Verhandlungen über Chancengleichheit obligatorisch, zulässig, freiwillig oder verboten? Während die Sozialpartner in manchen Fällen gesetzlich verpflichtet sein können, über Gleichstellungsfragen zu verhandeln, hängen Verhandlungen über Gleichstellung in anderen Fällen vollständig von der freiwilligen Entscheidung der am Verhandlungsprozess beteiligten Parteien ab. Gibt es keine gesetzliche Regelung, die eine Verpflichtung oder zumindest Empfehlungen zu Verhandlungen über Gleichstellung festlegt, spielen nationale oder branchenspezifische Vereinbarungen eine entscheidende Rolle bei der Festlegung allgemeiner Mindeststandards und der Orientierung für Verhandlungsrunden auf niedrigerer Ebene zu diesem Thema.

Aufgrund der Schwäche der sektoralen Arbeitsbeziehungen (insbesondere der Arbeitgeberverbände) ist die Unternehmensebene in Ländern wie Rumänien, Polen oder der Türkei die wichtigste und oft einzige Verhandlungsebene. Es ist auch wichtig, Veränderungen im Tarifverhandlungssystem zu berücksichtigen und zu bewerten. Was beispielsweise das geschlechtsspezifische Lohngefälle betrifft, so hat sich laut ILO gezeigt, dass *„die Lohnunterschiede umso größer sind, je dezentralisierter die Tarifverhandlungen sind [...]“*.² Mit dem langfristigen **Trend zur Dezentralisierung der Tarifverhandlungen** verschieben sich Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten von einer Verhandlungsebene zur anderen.

² Source: ILO: [Equality at Work](#): Tackling The Challenges (2007), p.91

WIE BEEINFLUSSEN/KÖNNEN SICH VERHANDLUNGEN GEGENSEITIG?

Die Wechselwirkungen von Tarifverhandlungen auf verschiedenen Ebenen hängen stark vom nationalen Tarifsysteem ab. Dennoch lohnt es sich zu untersuchen, wie die Verhandlungen auf einer Ebene die Verhandlungen auf anderen Ebenen beeinflussen können. Eine unserer Forschungsfragen war daher, **ob Branchenverhandlungen von Unternehmensverhandlungen lernen oder umgekehrt**. In mehreren Ländern werden (Mindest-)Standards hinsichtlich Lohn und Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge auf **branchenübergreifender oder sektoraler Ebene** festgelegt, die den Rahmen für Verhandlungen auf anderen Ebenen bilden und selten sehr spezifische Bestimmungen enthalten. Dennoch geben sie **allgemeine Grundsätze und Handlungsrichtlinien** sowie einen zwischen den Parteien vereinbarten Mindeststandard vor. Für KMU, die oft keine Unternehmensverträge haben, sind die Bestimmungen der höheren Ebenen besonders wichtig, da sie mehr Menschen abdecken bzw. erreichen. Manchmal nehmen Vereinbarungen auf höheren Ebenen Gesetzesänderungen vorweg, und die Sozialpartner verhandeln proaktiv Gleichstellungsbestimmungen, manchmal setzen die Vereinbarungen lediglich neue Gesetzesanforderungen um.

In Italien beispielsweise legt der nationale Tarifvertrag (CCNL, contratto collettivo nazionale di Lavoro) auf Branchenebene die Themen fest, die dann – detaillierter – auf der zweiten Verhandlungsebene behandelt werden können. Da alle CCNL in Italien mindestens einen Absatz oder eine Bestimmung zur Chancengleichheit enthalten, ist das Thema Chancengleichheit auch auf der zweiten Verhandlungsebene fest verankert. In anderen Ländern, in denen Verhandlungen sowohl auf Branchen- als auch auf Unternehmensebene stattfinden, funktioniert es auf die gleiche Weise, und Tarifverträge auf Unternehmensebene folgen oft der gleichen Struktur wie Branchentarifverträge. Daher können neue Vereinbarungen auf höheren Ebenen, insbesondere wenn sie neue Bestimmungen zur Gleichstellung einführen, Verhandlungen über Gleichstellung auf niedrigeren Ebenen auslösen oder inspirieren.

Vereinbarungen **auf Unternehmens- oder lokaler Ebene** können spezifischer sein. Obwohl einige Unternehmensvereinbarungen lediglich die nationalen/sektoralen Vereinbarungen oder Bestimmungen wiederholen, ohne die Bedingungen zu ändern oder darüber hinauszugehen, verbessern sie in der Regel die Bestimmungen, enthalten höhere Ziele und bieten günstigere Bedingungen. Sie können die Vorgaben aus Sektorvereinbarungen in konkrete Maßnahmen (z. B. Schulungen, Urlaubsregelungen, Schutzmaßnahmen) umsetzen, die auf die besonderen Bedürfnisse eines Arbeitsplatzes zugeschnitten sind. Laut unseren Interviewpartnern können auf Unternehmens- oder Arbeitsplatzebene neue Maßnahmen und Aktionen getestet werden. Dies ist die entscheidende Ebene für Experimente und neue, innovative Ideen. Diese entstehen teilweise aus individuellen Lösungen (denn wenn es in der Produktion ein konkretes Problem gibt, wird man nach einer Lösung suchen). Vereinbarungen in großen/multinationalen oder öffentlichen Unternehmen dienen oft als Vorbilder und können als Auslöser für Vereinbarungen in anderen Unternehmen wirken.

Erfolgreiche Verhandlungserfahrungen oder sinnvolle Regelungen auf Unternehmensebene werden, wenn sie sich als gute oder innovative Praxis erweisen, in Branchenverhandlungen und entsprechenden Vereinbarungen aufgegriffen. Sie können auch als Inspiration für

Gesetzesvorschläge dienen. Gewerkschaften spielen hier eine entscheidende Rolle, indem sie die **Kommunikation und den Austausch bewährter Praktiken** und Vereinbarungen zwischen Unternehmen einer Branche, zwischen Branchen sowie zwischen den verschiedenen Verhandlungsebenen sicherstellen. Dies führt uns zur Rolle gemeinsamer Gremien, die im folgenden Abschnitt kurz beschrieben wird.

DIE ROLLE DES SOZIALEN DIALOGS UND GEMEINSAMER GREMEIEN AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

Gute Arbeitsbeziehungen und ein funktionierender sozialer Dialog können entscheidende Voraussetzungen für erfolgreiche und weniger konfliktreiche Tarifverhandlungen auf allen Ebenen sein. Der soziale Dialog umfasst neben Tarifverhandlungen alle Arten von Verhandlungen, Konsultationen oder Informationsaustausch zu Fragen von gemeinsamem Interesse zwischen Vertretern von Regierung, Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Je nach nationalen Arbeitsbeziehungen und Gepflogenheiten sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände üblicherweise auf verschiedenen Ebenen beteiligt, angefangen beim **europäischen sozialen Dialog** auf branchenübergreifender und sektoraler Ebene bis hin zu tripartiten Prozessen und Gremien mit der Regierung auf nationaler Ebene. Auf sektoraler Ebene findet der soziale Dialog meist in **gemeinsamen (bipartiten/bilateralen) Ausschüssen** statt. Gleichstellung und Chancengleichheit werden in all diesen Gremien häufig behandelt. In Belgien werden sektorale Tarifverträge auf der Ebene gemeinsamer Ausschüsse geschlossen. Der soziale Dialog und insbesondere die gemeinsamen Gremien/Ausschüsse spielen unter anderem die Rolle, Streitigkeiten zu verhindern oder beizulegen. Der soziale Dialog zielt darauf ab, unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen, um ein **gemeinsames Verständnis** der wichtigsten Aspekte zu schaffen und so Beteiligung, Stabilität und Fortschritt zu fördern.

In mehreren Ländern gibt es Beispiele für gemeinsame Gremien auf Branchenebene, die sich ausschließlich mit Gleichstellungsfragen (Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung, Vielfalt und Inklusion) befassen und entscheidende Aufgaben und Tätigkeiten in diesem Bereich übernehmen (z. B. Politikentwicklung, Überwachungstätigkeiten). Sie können sich positiv auf die Verbreitung und Förderung von Gleichstellungsthemen auswirken. Während mangelndes Vertrauen bei Tarifverhandlungen häufig einen Konsens verhindert, ist die Arbeitsatmosphäre in gemeinsamen Gremien im Allgemeinen weniger konfliktreich und respektvoller. Oft arbeiten dieselben Personen in gemeinsamen Ausschüssen zusammen, die auch an Tarifverhandlungen beteiligt sind. Gemeinsame Gremien können einen neutraleren Raum bieten, um Themen zu behandeln, die auch Gegenstand von Tarifverhandlungen sind. Mitunter können Gewerkschaften in diesen Gremien Ergebnisse erzielen, die ihnen in Tarifverhandlungen nicht möglich sind. Aus Sicht der Gewerkschaften ist es für erfolgreiche Verhandlungen auch wichtig, die **Ansichten und Motivationen der Arbeitgeber zu kennen und zu berücksichtigen**, und auch hier können diese Gremien hilfreich sein. Aus unseren Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretern ging jedoch auch hervor, dass es Diskrepanzen zwischen den Aufgaben und den ambitionierten Zielen gemeinsamer Initiativen (Vereinbarungen, Empfehlungen, Leitlinien) auf nationaler und/oder sektoraler Ebene und der praktischen Umsetzung in den Betrieben bzw. Unternehmen geben kann.

Es gibt auch **gemeinsame Ausschüsse auf Unternehmens-/Arbeitsplatzebene**. Die Existenz dieser Gremien ergibt sich häufig aus einer gesetzlichen Verpflichtung zu gemeinsamen Ausschüssen oder Konsultationen zwischen Arbeitnehmern (Vertretern) und Management-/Unternehmensvertretern, z. B. in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Ausbildung oder soziale Fragen, einschließlich Chancengleichheit. Zu den Gremien, die sich mit Chancengleichheit befassen, können Ausschüsse für Inklusion, Chancengleichheit, Vielfalt oder Frauenausschüsse gehören. Manchmal gibt es auch Arbeitsgruppen.

Die spezifischen Aufgaben und Zuständigkeiten dieser Ausschüsse sollten in Tarifverträgen festgelegt werden. Sie befassen sich in der Regel mit politischen Entwicklungen, Stellungnahmen und gemeinsamen Aktivitäten. Am Arbeitsplatz sind sie eine wichtige Plattform für den Dialog zwischen den Beteiligten und sind in der Regel an der Vorbereitung von Verhandlungen zur Gleichstellung sowie an der Umsetzung und Überwachung von Tarifverträgen beteiligt. Sollten diese Gremien noch nicht existieren, sollten Gewerkschaften und ihre Vertreter über deren Einrichtung nachdenken, um die Verhandlungen zur Gleichstellung am jeweiligen Arbeitsplatz zu unterstützen.

VORBEREITUNG UND DURCHFÜHREN DER VERHANDLUNGEN

Tarifverhandlungen folgen festgelegten Prozessen, die mehrere zentrale Phasen umfassen. Die Verhandlungsstrategien unterscheiden sich von Gewerkschaft zu Gewerkschaft und je nach Verhandlungskontext. Ein Hauptziel unserer Untersuchung war es, Empfehlungen und Vorschläge für **gewerkschaftliche Strategien für gleichstellungssensible Verhandlungen** auf der Grundlage praktischer Erfahrungen zu sammeln. Diese Empfehlungen, die sich aus den Interviews mit den beteiligten Gewerkschaften ergaben, werden im Folgenden vorgestellt. Sie konzentrieren sich auf drei Themen, die als besonders wichtig hervorgehoben wurden:

- Erstens: Eine kritische Analyse bestehender Vereinbarungen „aus gleichstellungspolitischer Sicht“ durchführen.
- Zweitens: Bedarf und Verhandlungsziele ermitteln und Prioritäten beteiligungsorientiert festlegen.
- Drittens: (Wenn möglich) repräsentative und vielfältige Verhandlungsteams bilden.

ANALYSE DER VEREINBARUNGEN - MIT EQUALITY-LINSE

Ein erster Schritt bei der Vorbereitung auf Tarifverhandlungen besteht darin, bestehende Verträge zu analysieren. Dabei beginnt man mit dem neu zu verhandelnden Vertrag, berücksichtigt aber auch bewährte Verhandlungspraktiken und Bestimmungen aus anderen Verträgen. Dabei ist es wichtig, den Gleichstellungsaspekt zu berücksichtigen.

1. Analyse aktueller Tarifvereinbarungen

Gewerkschaften sollten den aktuellen Tarifvertrag analysieren, um **Lücken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren**. Ergeben sich aus Gesetzesänderungen neue Anforderungen oder Pflichten, muss der Vertrag entsprechend angepasst werden. Dies bietet stets die Gelegenheit, neue Forderungen zur Verbesserung der bestehenden Bestimmungen einzubringen und auszuhandeln. Gleiches gilt für notwendige Anpassungen an Änderungen oder

Bestimmungen übergeordneter Tarifverträge. In der Regel besteht bei der Umsetzung und Umsetzung von Pflichten Spielraum. Gewerkschaften können sich auch für einen proaktiven Ansatz entscheiden und zukünftige Änderungen berücksichtigen. Durch die Evaluierung und Überwachung der Umsetzung des aktuellen Tarifvertrags sowie die Berücksichtigung von Anregungen, Feedback und Beschwerden der Tarifpartner können weitere Lücken oder Verbesserungspotenziale identifiziert werden.

2. Mögliche diskriminierende Aspekte in bestehenden Tarifverträgen erkennen

Gewerkschaften können und sollten ihre Tarifverträge stets aktiv auf Diskriminierungen und Verstöße prüfen – nicht nur bei der Vorbereitung ihrer Forderungen für anstehende Verhandlungen. Sie können auch während der Laufzeit eines Tarifvertrags Änderungen an bestehenden Tarifverträgen vorschlagen. Einige Gewerkschaften tun dies bereits, aber nicht alle tun dies **systematisch und kontinuierlich** (z. B. durch etablierte Überprüfungsverfahren in regelmäßigen Abständen). Oft geschieht dies ad hoc, d. h. als Reaktion auf Hinweise auf diskriminierende Bestimmungen. Diese Hinweise können von den Mitgliedern oder von Betriebsräten kommen. Unseren Interviews zufolge sind es, sofern vorhanden, oft die Frauen-, Gleichstellungs- oder Diversitätsgruppen/-ausschüsse, die diesen Input liefern oder die Aufgabe der Überprüfung der Tarifverträge übernehmen. Manche Gewerkschaften überprüfen die Tarifverträge gemeinsam mit externen Expertinnen und Experten, manche sogar gemeinsam mit den Arbeitgebern. Es lohnt sich, dies zur Gewohnheit zu machen. Manche Gewerkschaften zögern möglicherweise, bestimmte Tarifverträge mit ansonsten günstigen Bestimmungen zugunsten von Gleichstellungsforderungen neu zu verhandeln, aus Angst, Errungenschaften in anderen Bereichen zu verlieren. Andererseits sind Arbeitgeber häufig bereit, Vereinbarungen anzupassen – insbesondere, wenn diese nicht den aktuellen gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Diese Situation muss im Einzelfall beurteilt werden.

3. Benchmarking-Aktivitäten durchführen, innovative Praktiken identifizieren und fördern

Um eine bestehende Vereinbarung oder bestimmte Bestimmungen zu verbessern, kann es sinnvoll sein, andere Tarifverträge (auf derselben Verhandlungsebene) zu betrachten, die als **Modell oder Maßstab** dienen könnten, seien es Vereinbarungen anderer Unternehmen derselben oder anderer Branchen, Branchentarifverträge anderer Branchen oder sogar in anderen Ländern ausgehandelte Vereinbarungen, um bewährte Verfahren zu identifizieren. Es geht nicht nur um Inspiration und innovative Praktiken, sondern auch um Wettbewerbsfähigkeit. Wenn andere Unternehmen oder Branchen Bestimmungen haben, die sie für Arbeitnehmer attraktiver machen, könnte dies ein Auslöser für bestimmte günstige Bestimmungen sein. Darüber hinaus können Gewerkschaften auf Tarifverträge höherer oder niedrigerer Ebene oder den nationalen oder internationalen Rechtsrahmen zur Chancengleichheit zurückgreifen, um Definitionen, Formulierungen oder Ideen für (proaktive) Initiativen zu finden.

Sowohl multinationale Unternehmen (MNU) als auch öffentliche Unternehmen gelten oft als Vorreiter in Sachen Gleichstellung, und andere können von ihnen lernen. Sie haben oft einen anderen Schwerpunkt und andere Möglichkeiten (z. B. in Bezug auf Ressourcen).

Multinationale Unternehmen haben in ihren Tarifverträgen oft sehr positive Gleichstellungsbestimmungen. Es lohnt sich, die Vereinbarungen anderer Länder zu prüfen und

zu überlegen, ob sie auf den eigenen Standort übertragbar sind, wenn sie bewährte Verfahren vorsehen. Maßnahmen, die in einem Land oder Unternehmen gelten, werden oft auf andere Länder übertragen (z. B. von Volvo in Schweden nach Finnland). Auch die **Lieferkette** könnte einbezogen werden. Wenn multinationale Unternehmen internationale oder globale Rahmenvereinbarungen (**IRV, GRV**) ausgehandelt haben, verpflichten sie sich zur Anwendung gemeinsamer Standards in ihren Betrieben. Bestehende Europäische Betriebsräte können ebenfalls ein gutes Gremium sein, um bewährte Verhandlungspraktiken zwischen den Ländern auszutauschen und zu fördern und bestimmte Themen auf die Verhandlungsagenda zu setzen.

Öffentliche Unternehmen gehören oft zu den ersten, die neue Gesetze umsetzen. Dies gilt auch für Gleichstellungsfragen. Daher könnten öffentliche Unternehmen – und die Bestimmungen in ihren Tarifverträgen – als Vorbild für den privaten Sektor dienen. Eine wichtige Voraussetzung für alle Benchmarking-Aktivitäten und die (mögliche) Ausweitung von Tarifverträgen ist der **kontinuierliche Austausch und die Förderung bewährter Verhandlungspraktiken**. Diese könnten beispielsweise über Gewerkschaftsdatenbanken geteilt werden.

4. Erwägen Sie die Integration von Gleichstellungsfragen in die Verhandlungen über Vereinbarungen mit anderem thematischen und/oder funktionalen Umfang

Einige Gleichstellungsforderungen können in Forderungen aus einem anderen Bereich, wie etwa dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, aufgenommen oder mit diesen verknüpft werden (z. B. Telearbeit, sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Schutzausrüstung).

GEWERKSCHAFTLICHE VERHANDLUNGSAGENDEN UND -ZIELE

Bessere Verhandlungen für Gleichberechtigung erfordern die **Entwicklung einer gleichstellungssensiblen Verhandlungsagenda** und damit die Entscheidung, Gleichstellungsthemen Raum zu geben. Warum und wie beziehen Gewerkschaften Chancengleichheit in ihre Tarifverhandlungen ein? Neben den bereits erwähnten eher externen Auslösern (z. B. gesetzliche Anforderungen, Tarifverhandlungen auf anderen Ebenen, Entwicklungen in anderen Branchen/Unternehmen) haben wir uns genauer angesehen, wie Gewerkschaften ihre **Forderungen, Ziele und Prioritäten** für Verhandlungen identifizieren und definieren.

1. Bedarfsermittlung mit partizipativem Ansatz

Bei der Vorbereitung der Verhandlungsagenda müssen Gewerkschaften die wichtigsten Forderungen für einen bestimmten Sektor oder ein bestimmtes Unternehmen identifizieren und dabei zunächst den Bedarf ermitteln. Ein **partizipativer Ansatz** ist aus mehreren Gründen für erfolgreiche Verhandlungen zum Thema Gleichstellung besonders wichtig. Erstens, weil der Arbeitsplatz die entscheidende Ebene für die Umsetzung von Tarifverträgen ist. Gewerkschaften sollten sicherstellen, dass sie die Beiträge der Betroffenen im jeweiligen Unternehmen oder Sektor berücksichtigen und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen. Sie sollten sich bestehender Ungleichheiten oder Diskriminierungen sowie individueller Best Practices und Ideen zur Lösung bestehender Probleme bewusst sein. Darüber hinaus müssen sie die notwendigen Instrumente oder Mechanismen bereitstellen, um diese Beiträge zu sammeln.

Eine wichtige Informationsquelle sind, sofern vorhanden, **(gemeinsame) Gruppen, Ausschüsse oder Gremien**, die sich beispielsweise mit Chancengleichheit oder Diversität befassen oder Frauen oder andere Arbeitnehmergruppen im Unternehmen vertreten. Der Arbeitsschutzausschuss, Freiwilligenausschüsse oder Arbeitsgruppen sind weitere Möglichkeiten. All diese Gremien könnten **Ideen und Vorschläge für Verhandlungen zur Gleichstellung** sammeln. Informationen könnten auch über Betriebsräte und Vertrauensleute/Gewerkschaftsdelegierte (die oft ebenfalls in den genannten Gremien vertreten sind) eingeholt werden. **Umfragen, Postfächer oder Feedback- und Beschwerdemechanismen**, die sich an alle Beschäftigten – von der Belegschaft bis zur Führungskraft – richten, sind ein weiteres wichtiges Instrument zur Sammlung von Vorschlägen im Rahmen eines Bottom-up-Ansatzes. Dies sollte stets auch anonyme Angebote (z. B. digitale Plattformen oder traditionelle Postfächer) umfassen, um einen niedrigschwelligen Zugang und eine einfache Nutzung zu gewährleisten. **Treffen, Workshops oder Schulungen** sind eine weitere Möglichkeit, mit Menschen in Kontakt zu treten und ihr Feedback einzuholen. Um Partizipation und gegenseitigen Austausch zu fördern, ist es zudem notwendig, die **Menschen zu befähigen und Kapazitäten aufzubauen** (z. B. durch Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen zu Fragen der Chancengleichheit).

2. Über Prioritäten entscheiden

Gewerkschaften sollten Gleichstellung auch bei Tarifverhandlungen zur Priorität machen. Während interne Prozesse je nach (nationalem) Verhandlungskontext und Gewerkschaftspraxis unterschiedlich sein können, erfolgt die Festlegung von Prioritäten meist durch eine Mischung aus Bottom-up- und Top-down-Maßnahmen.

In der Regel legt jede Gewerkschaft ihre Verhandlungsprioritäten in einem langwierigen Prozess fest, an dem Mitglieder und Vertreter beteiligt sind und der auf verschiedenen Ebenen einen regen Austausch ermöglicht. Werden Vereinbarungen von mehreren Gewerkschaften ausgehandelt, bringt jede Gewerkschaft ihre Forderungen ein, die dann wiederum nach gemeinsamen Forderungen und Prioritäten für die Verhandlungen mit den Arbeitgebern suchen. In manchen Gewerkschaften können alle Mitglieder Forderungsvorschläge an einen speziellen Ausschuss übermitteln.

Ein Beispiel auf Branchenebene könnte sein, dass Ausschüsse oder vergleichbare Gremien an jedem Arbeitsplatz Forderungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen der Belegschaft (z. B. im Anschluss an Betriebsversammlungen) erarbeiten. Im nächsten Schritt beschließen mehrere Arbeitnehmervertreter auf Unternehmensebene (verschiedene Unternehmen) die Forderungen und legen sie dem Verhandlungsgremium vor, das sich aus Gewerkschaftsexperten und -vertretern zusammensetzt. Dieses grenzt die Forderungen ein und entscheidet über Prioritäten.

Wie wir in früheren Kapiteln gesehen haben, gibt es große Unterschiede im **Umfang** bestehender Vereinbarungen. Gewerkschaften sollten versuchen, Gleichstellungsfragen in alle ihre Verhandlungsagenden aufzunehmen und, selbst wenn sie keine Vereinbarung aushandeln, die sich ausschließlich auf Chancengleichheit konzentriert, die **geschlechtsspezifische Dimension allgemeiner Themen wie Löhne und Arbeitszeit in den Verhandlungen hervorheben**. Sie könnten sich auf geeignete Strategien einigen, um Verhandlungen für Gleichstellung zu fördern.

Unter den Beispielen unserer Interviewpartner gab es auch einige, die beispielsweise in der Regel in jeder Verhandlungsrunde mindestens eine Gleichstellungsforderung aufstellten. Eine andere Strategie besteht darin, ein Schwerpunktthema auszuwählen und Aktivitäten, einschließlich Tarifverhandlungen, ausschließlich auf dieses eine Thema (z. B. Gesundheit) zu konzentrieren.

3. Repräsentativität und Vielfalt in allen Phasen des Prozesses sicherstellen

Wenn es um Chancengleichheit, Vielfalt und Inklusion geht, sollte es selbstverständlich sein, dass alle Arbeitnehmer und Gewerkschaftsfunktionäre in alle Phasen des Prozesses der Gleichstellungsverhandlungen einbezogen und beteiligt werden. Dies beginnt damit, ihnen eine Stimme zu geben und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen, und reicht bis hin zur Mitwirkung in Fachgremien und Entscheidungsprozessen, um Vielfalt auf allen Ebenen zu fördern. In Gewerkschaften beispielsweise sind Frauen im Vergleich zu Mitglieder- und Führungsanteil oft unterrepräsentiert.

Zielvorgaben und Quoten sind zwei Instrumente, die häufig zur Förderung von mehr Vielfalt oder Repräsentativität eingesetzt werden. Im Tarifvertrag der französischen Metallindustrie wird beispielsweise erwähnt, dass gemischte Delegationen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in den gemeinsamen/bilateralen Gremien der Branche angestrebt werden. Dies bezieht sich grundsätzlich auf eine ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen. Es ist eine Herausforderung, sicherzustellen, dass unterschiedliche Geschlechter, Minderheiten oder gefährdete Gruppen in Entscheidungsgremien vertreten sind. Quoten können ein weiteres Instrument sein, um die Beteiligung bestimmter Arbeitnehmergruppen an Entscheidungsprozessen sicherzustellen oder zu erhöhen. Ein beliebtes Argument gegen Quoten ist jedoch, dass sich Frauen (oder andere Gruppen) diskriminiert oder nicht respektiert fühlen, weil ihnen das Gefühl vermittelt wird, sie hätten ihre Stelle nur aufgrund einer Quote und nicht aufgrund ihrer Qualifikationen erhalten. Dies kann für die Betroffenen Stress verursachen, da sie das Gefühl haben, bessere Leistungen erbringen zu müssen als ihre Kollegen, um ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass Frauen/Minderheiten/Opfer ihre Ideen in weniger vielfältigen Strukturen nicht teilen oder einbringen können. Gewerkschaften könnten ihnen einen sicheren Raum bieten, indem sie entsprechende Strukturen aufbauen oder spezielle Schulungen anbieten, die nur diesen Gruppen zugänglich sind. Innerhalb der Gewerkschaft könnte beispielsweise eine Frauenkommission mit der Gleichstellungsabteilung der Gewerkschaft zusammenarbeiten.

DAS VERHANDLUNGSTEAM

Das Auswahlverfahren für die Verhandlungsteams der Gewerkschaften ist von Land zu Land und von Gewerkschaft zu Gewerkschaft unterschiedlich und in der Regel in der Satzung und Geschäftsordnung der Gewerkschaft festgelegt. Auch die Verhandlungsebene und der Umfang der Tarifverhandlungen haben Einfluss auf die Zusammensetzung des Verhandlungsteams.

REPRÄSENTATIVITÄT UND DIVERSITÄT DER VERHANDLUNGSTEAMS

Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir uns die Verhandlungsteams auf verschiedenen Ebenen und deren Auswahl genauer angesehen und dabei insbesondere auf ihre Diversität und Inklusivität geachtet. Die Zusammensetzung der Verhandlungsteams der befragten Gewerkschaften variierte stark. Während Gewerkschaftsstrukturen und Verhandlungsteams in der Vergangenheit oft von Männern dominiert wurden, wurden einige der aktuellen Teams als vielfältig beschrieben, während andere ausschließlich aus Frauen bestanden.

Verhandlungsteams bestehen häufig aus Gewerkschaftsfunktionären (z. B. Experten der Tarifabteilung, Funktionären der lokalen/regionalen/nationalen Gewerkschaftsstruktur), Betriebsräten und gewählten Arbeitnehmervertretern. Wichtige Kriterien für die Wahl oder Ernennung sind in der Regel Fachwissen und Erfahrung. Auf niedrigeren Verhandlungsebenen kann die Größe des Verhandlungsteams je nach Anzahl der Betriebsräte in einem Unternehmen variieren, die wiederum von der Anzahl der Beschäftigten abhängt. Das Verhandlungsteam sollte repräsentativ für die Belegschaft eines Unternehmens oder einer Branche sein und deren Zusammensetzung widerspiegeln. Dennoch ist eine vielfältige Vertretung meist nicht gewährleistet. Wenn es beispielsweise eine **Vertretungsquote** für weibliche Betriebsrätinnen (in einer männerdominierten Branche) gibt, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Frauen Teil des Verhandlungsteams sind. Auf nationaler Ebene verhandeln in manchen Fällen dieselben Funktionäre der nationalen Gewerkschaftsstruktur alle Vereinbarungen.

Letztlich gilt unserer Meinung nach für das Verhandlungsteam dasselbe wie für alle anderen am Verhandlungsprozess beteiligten Akteure. Verhandlungsteams sollten idealerweise **repräsentativ und vielfältig** sein, um eine größere Themen- und Perspektivenvielfalt an den Verhandlungstisch zu bringen, insbesondere bei Verhandlungen über Gleichstellung. Interviewpartner wiesen darauf hin, dass Verhandlungen über Chancengleichheit teilweise aus einer patriarchalisch-männlichen Perspektive geführt wurden/werden. Durch die Besetzung des Verhandlungsteams mit unterschiedlichen Geschlechtern kann einerseits der Austausch sichergestellt und das gegenseitige Verständnis gefördert werden, andererseits steigt die Wahrscheinlichkeit geschlechtersensibler Ergebnisse.

UNTERSTÜTZUNG UND ANLEITUNG BEI DEN VERHANDLUNGEN

Je erfahrener, vorbereiteter und qualifizierter die Verhandlungsführer sind, desto besser sind die Verhandlungsergebnisse. Daher ist es äußerst wichtig, dass die Gewerkschaften ihre Verhandlungsführer bestmöglich unterstützen, indem sie ihnen alle **notwendigen Informationen** zur Verfügung stellen und in **Schulungen und Kapazitätsaufbau** investieren. Dies sollte alles von Verhandlungs-, Kommunikations- und Führungskompetenzen bis hin zu speziellen Schulungen zu Gleichstellungsfragen umfassen. Dies ist ein Bereich, in dem selbst erfahrene Verhandlungsführer Wissenslücken aufweisen können – insbesondere, wenn sie selbst keine Ungleichheit und Diskriminierung erlebt haben und sich nicht an anderen Aktivitäten oder Gremien zur Chancengleichheit beteiligen. Es wäre ideal, wenn alle Schulungsprogramme für Verhandlungsführer obligatorische Inhalte zur Chancengleichheit enthalten würden.

Die wichtigsten Informationsquellen für die Verhandlungsführer bei der Vorbereitung von Verhandlungen zum Thema Chancengleichheit sind die oben beschriebenen: **der rechtliche und**

politische Rahmen, bestehende Tarifverträge, auch auf anderen Ebenen oder mit anderen Unternehmen zu Benchmarking-Zwecken, sowie die **Erfahrungen und Kenntnisse (einschließlich Beschwerden) der relevanten Akteure** am Arbeitsplatz und in den relevanten Gleichstellungsgremien. Die Ergebnisse von **Monitoring- und Evaluierungsmaßnahmen** (zur Umsetzung bestehender Vereinbarungen) sind ebenfalls Teil der Vorbereitung der Verhandlungsführer.

Zwar können Verhandlungsführer auch auf externe Expertise zurückgreifen, doch unsere Interviewpartner nannten die folgenden Instrumente, die die Gewerkschaften selbst zur Unterstützung ihrer Verhandlungsführer bereitstellen können:

- **Verhandlungsleitlinien und Empfehlungen der Gewerkschaften, einschließlich bewährter Verhandlungspraktiken zu Gleichstellungsfragen, Rechten und Pflichten (dies können auch gemeinsame Leitlinien mehrerer Gewerkschaften oder sogar von Gewerkschaften und Arbeitgebern derselben Branche sein)**
- **Strategiepapiere**
- **Verhaltenskodex für Gleichstellungsverhandlungen**
- **Digitale Plattformen oder Datenbanken mit einer Sammlung bewährter Tarifverträge verschiedener Verhandlungsebenen**
- **Leitfäden mit Musterklauseln/-bestimmungen zur Chancengleichheit**
- **Ausarbeitung einer Mustervereinbarung**
- **Mentorenprogramme für neue Verhandlungsführer**

BESPIELE FÜR FORDERUNGEN

Dieses Kapitel stellt kurz ausgewählte Gleichstellungsthemen oder Bereiche der Chancengleichheit vor, die in Tarifverhandlungen auf verschiedenen Ebenen behandelt werden, sowie einige Schlüsselaspekte oder mögliche Forderungen, die Gewerkschaften und ihre Vertreter/Verhandlungsführer berücksichtigen könnten, um (mehr) Gleichstellung zu erreichen. Einige Themen und Forderungen eignen sich für unterschiedliche Bereiche der Chancengleichheit. Gewerkschaften sollten sie dort einbeziehen, wo sie in ihren Verhandlungskontext am besten passen. Beispielsweise könnte häusliche Gewalt auch Teil eines Tarifvertrags zur Telearbeit sein.

Die Vielfalt der Themen und Bestimmungen in Tarifverträgen ist groß und reicht von „Standardbestimmungen“ bis hin zu sehr innovativen oder detaillierten Bestimmungen, die in der Praxis weitere Maßnahmen, Aktivitäten und betriebliche Richtlinien mit sich bringen. Auch hier variieren die Prioritäten und Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften je nach Verhandlungsumfang, der geltenden Gesetzgebung in ihren jeweiligen Ländern, Unternehmensrichtlinien, früheren Tarifverträgen, Marktbedingungen, Kultur, den Bedürfnissen der Arbeitnehmer usw.

Zentrale Aspekte, die sich durch alle Themen ziehen und bei der Formulierung bzw. Überprüfung von Forderungen und der Aushandlung von Regelungen stets berücksichtigt werden sollten, sind Nichtdiskriminierung und Inklusivität (neutrale Sprache; wer ist angesprochen? ALLE Geschlechter, ALLE Familien, ALLE Berufe), Partizipation, klare Verantwortlichkeiten, festgelegte Ziele/KPIs (messbar), Regelungen zur Umsetzung und Nachverfolgung, Sensibilisierung und

Schulung, Sanktionen bei Verstößen. Zur detaillierteren Beschreibung und Veranschaulichung haben wir das Beispiel Gewalt und Belästigung aufgenommen, da dieses Thema für viele unserer am Projekt beteiligten Interviewpartner ein gemeinsames Anliegen und eine Priorität darstellte.

(SEXUELLE) GEWALT UND BELÄSTIGUNG (AM ARBEITSPLATZ)

Belästigung und Gewalt sind ein besonderes Problem für Frauen und LGBTIQ-Personen – nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch zu Hause (häusliche Gewalt). Häusliche Gewalt scheint während der Covid-19-Pandemie zugenommen zu haben. Im Allgemeinen verwischt Telearbeit oder Fernarbeit die Grenze zwischen dem privaten und beruflichen Bereich. Darüber hinaus kann häusliche Gewalt negative Auswirkungen auf Produktivität, Gesundheit und Arbeitsergebnisse haben. Sie kann daher als Problem am Arbeitsplatz betrachtet werden. Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz können auf verschiedene Weise auftreten. Im ersten Fall arbeiten Opfer und Täter im selben Unternehmen. Im zweiten Fall handelt es sich um Gewalt durch Dritte. Ein weiterer Fall liegt vor, wenn Kollegen eines Opfers (häuslicher Gewalt) am Arbeitsplatz bedroht werden – was sowohl ihre Arbeit als auch ihre Sicherheit am Arbeitsplatz beeinträchtigen kann. Zu den neueren Formen von Gewalt und Belästigung zählen Cybergewalt und Cyberbelästigung (am Arbeitsplatz).

Gewerkschaften können viel tun, um Gewalt und Belästigung zu bekämpfen und die betroffenen Arbeitnehmer zu schützen und zu unterstützen. Das soziale Stigma, das dieses Thema umgibt, ist wahrscheinlich noch größer als bei anderen Formen der Ungleichheit oder Diskriminierung – was die Sache noch komplizierter macht. Fragt man Arbeitgeber, was sie tun – schließlich ist es ihre Pflicht, Arbeitnehmer gemäß EU- und nationalem Recht zu schützen –, könnten einige antworten, dass Gewalt und Belästigung in ihrem Unternehmen nicht vorkommen. Dies liegt zum Teil daran, dass viele Menschen nicht freiwillig darüber sprechen oder Fehlverhalten nicht als solches erkannt wird. Idealerweise sollten Gewerkschaften und Arbeitgeber gemeinsam Maßnahmen diskutieren und einführen. Wenn ein Arbeitgeber nicht aktiv wird, sollte zumindest die Gewerkschaft die Initiative ergreifen. In einigen Ländern, wie Italien, Frankreich und Spanien, sind Gewerkschaften in diesem Bereich schon lange sehr aktiv und haben entsprechende Tarifverträge ausgehandelt. Dies ist oft auf gesetzliche Verpflichtungen zurückzuführen. Zuletzt hat das [ILO-Übereinkommen C190](#) (2019) Regierungen in die Pflicht genommen, die Auswirkungen häuslicher Gewalt am Arbeitsplatz zu mildern. Darüber hinaus gelten geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung als psychosoziale Risikofaktoren und werden als Problem des **Arbeitsschutzes** behandelt, was wiederum Verpflichtungen für Arbeitgeber mit sich bringt. Der Arbeitsschutz kann daher ein guter Einstieg in das Thema sein. Selbst wenn ein Land das ILO-Übereinkommen C190 nicht ratifiziert hat, können Gewerkschaften es als **Referenz für Tarifverhandlungen** und ihre Aktivitäten zur Bekämpfung von Gewalt und Belästigung nutzen.

Bereits 2007 schlossen die **europäischen Sozialpartner** EGB/CES, BusinessEurope, CEEP und UEAPME eine „[Framework Agreement](#) zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz“. Ziel war es, *„Arbeitgebern, Arbeitnehmern und ihren Vertretern auf allen Ebenen einen handlungsorientierten Rahmen zur Verfügung zu stellen, um Probleme im Zusammenhang mit Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz zu erkennen, zu verhindern und zu bewältigen“*. Der **EGB** veröffentlichte 2024 außerdem eine Veröffentlichung mit dem Titel „Sicher am Arbeitsplatz, sicher zu Hause, sicher

online“, die mehrere Empfehlungen, unter anderem zu **Tarifverhandlungen, zur Bekämpfung und Prävention geschlechtsspezifischer Gewalt** enthält.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen oder Aktivitäten, die Gewerkschaften bei der Behandlung dieses Themas – idealerweise bei der Verhandlung in Tarifverhandlungen – in Betracht ziehen können. Der erste und wichtigste Schritt ist wie immer die Sensibilisierung, Information und Schulung, da mangelndes Bewusstsein und Wissen, z. B. über Cybergewalt, in diesem sehr sensiblen und persönlichen Bereich besonders weit verbreitet sein können. Es ist außerdem wichtig, Mechanismen bereitzustellen, die es Menschen ermöglichen, anonym um Hilfe zu bitten.

UMSETZUNG, FOLLOW-UP UND FOLGENBEWERTUNG

Ebenso wie der Rechtsrahmen für Gleichstellung und deren Anwendung sind Tarifverträge oder Gleichstellungsbestimmungen ein sehr wichtiger erster Schritt zur Verwirklichung der Chancengleichheit für alle Arbeitnehmer. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die vereinbarten Bestimmungen und Maßnahmen nur auf dem Papier existieren. Selbst wenn sie wie geplant umgesetzt werden, ist es wichtig zu überwachen, ob sie in der Praxis tatsächlich zu einem Abbau von Ungleichheiten führen oder ob sie angepasst werden müssen.

Einige unserer Interviewpartner gaben zu, dass sie in ihren Tarifverträgen Gleichstellungsbestimmungen ausgehandelt hatten, diese aber nur unzureichend nachverfolgten und noch Mechanismen einrichten mussten. Idealerweise sollten Gewerkschaften bei Verhandlungen über Gleichstellung Bestimmungen zur wirksamen Umsetzung, Überwachung und Folgenabschätzung in ihre Tarifverträge aufnehmen (sofern dies nicht bereits gesetzlich vorgeschrieben ist). Die Festlegung klarer Verfahren und Verantwortlichkeiten ist von entscheidender Bedeutung.

UMSETZUNGSVEREINBARUNGEN

Wie bereits im Zusammenhang mit den Verhandlungserfahrungen und der Bedeutung spezialisierter Gremien beschrieben, erscheint es sinnvoll, Schlüsselpersonen oder Gremien einzuführen oder zu ernennen, die auf der jeweiligen Verhandlungsebene für die Umsetzung von Tarifverträgen verantwortlich sind. Dabei kann es sich um dieselben Gremien (Frauengruppen, Inklusionsausschüsse, Gleichstellungsgruppen) oder um neue Gremien handeln.

Auf Unternehmensebene sollten Gewerkschaftsdelegierte oder Betriebsräte eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Aktionsplänen spielen. Arbeitnehmer und ihre Vertreter müssen die Bestimmungen der Tarifverträge in die tägliche Praxis umsetzen. Die Fristen für die Umsetzung der Maßnahmen sollten ebenfalls im Tarifvertrag festgelegt werden. Darüber hinaus sollten spezifische Schulungen für die verantwortlichen Personen/Gremien auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite organisiert werden. Tarifverträge sollten von flankierenden Maßnahmen begleitet werden, um ihre Umsetzung in der Unternehmenspraxis sicherzustellen.

EFFEKTIVE BEOBACHTUNG UND EVALUIERUNGSMECHANISMEN

Durch die kontinuierliche Überwachung der Umsetzung von Tarifverträgen können potenzielle Probleme bei der Umsetzung erkannt und behoben sowie Erkenntnisse über die Wirksamkeit der

vereinbarten Maßnahmen gewonnen werden. Ebenso können Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Folgende Instrumente und Strategien sollten in Betracht gezogen werden:

1. Schlüsselindikatoren für Monitoring

Um den Fortschritt in Richtung mehr Gleichstellung oder das Erreichen gesetzter Ziele zu bewerten, müssen **spezifische, messbare und zeitgebundene Indikatoren** definiert werden. Dazu können Inputindikatoren (z. B. Ausgaben für Gleichstellungsschulungen), Outputindikatoren (z. B. Anzahl der geschulten Personen) und Ergebnisindikatoren (z. B. verbesserte Kapazitäten oder Leistung) gehören. Gewerkschaften könnten zunächst ein breiteres Spektrum an Indikatoren (oder leicht verfügbare Daten) überwachen und dann durch Analyse der Daten schrittweise herausfinden, welche Indikatoren für sie wirklich wichtig sind. Dies sollte ein fortlaufender Prozess sein, bei dem die Indikatoren bei Bedarf angepasst werden.

Idealerweise sollten Schlüsselindikatoren für die Überwachung im Tarifvertrag festgelegt werden. Bei Gleichstellungsplänen oder Lohngleichheitsprogrammen bzw. Lohntransparenzmaßnahmen ist beispielsweise ein Satz von Schlüsselindikatoren oft bereits klar definiert (gesetzlich).

2. Sammeln und analysieren Sie zuverlässige quantitative und qualitative Daten

Gewerkschaften sollten **zuverlässige quantitative und qualitative Daten systematisch und aus einer Gleichstellungsperspektive sammeln und analysieren** (z. B. Gehaltsstrukturen, Karrierewege – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Verantwortung, Fähigkeiten usw.). Dies ist einerseits die Grundlage, um potenzielle Ungleichheiten und Diskriminierungen (und damit Bedürfnisse) in einem bestimmten Sektor/Arbeitsplatz zu identifizieren und die zugrunde liegenden Ursachen oder Einflussfaktoren zu verstehen. Gewerkschaften benötigen diese Informationen, um sich für Verbesserungen einzusetzen. Andererseits ist die Datenerhebung und -auswertung die Grundlage für das Monitoring. Die Rolle der Gewerkschaften besteht darin, zu überwachen, wie und ob die in Tarifverträgen vorgesehenen Bestimmungen und Maßnahmen in der Praxis angewendet werden und ob sie einen Beitrag zu mehr Gleichstellung leisten.

Eine wichtige Voraussetzung ist der Zugang zu den notwendigen Daten und Informationen. Unter den befragten Gewerkschaften gaben die meisten an, dass sie Zugang zu Daten haben oder dass Arbeitnehmervertreter auf Unternehmensebene diese jederzeit anfordern können. In vielen Fällen ist der Zugang zu Daten und Informationen gesetzlich oder durch Tarifverträge geregelt. Ist dies nicht der Fall oder bestehen Lücken bzw. fehlen relevante Daten, sollten die Gewerkschaften die notwendigen Schritte unternehmen, um diese Wissenslücken zu schließen.

- **Quantitative Daten** sind oft aus amtlichen **Statistiken** oder **Unternehmens-/Gewerkschaftsdatenbanken** leicht verfügbar und können einfach überwacht werden. Während nach Geschlecht oder Alter aufgeschlüsselte Daten eher die Regel sind (sie sind oft gesetzlich vorgeschrieben, insbesondere im Hinblick auf das Geschlecht), kann es in anderen Fällen schwieriger sein, Daten zu erhalten.
- Für einen ganzheitlichen Ansatz sind **qualitative Informationen** noch wichtiger. Diese können durch **Konsultationen der Interessengruppen** gewonnen werden, z. B. durch regelmäßige (anonyme) **Umfragen oder Studien**, die Entwicklung von **Fragebögen** oder die Erstellung von Checklisten. Gewerkschaften könnten beispielsweise einen Fragebogen an

alle Arbeitnehmer senden, um herauszufinden, wie zufrieden sie mit der bestehenden Gleichstellungspolitik sind. **Beschwerden und Feedback-Mechanismen** sind eine weitere Informationsquelle. Weitere Quellen sind **Vor-Ort-Inspektionen** und Beiträge von Sitzungen (relevanter Gremien wie Betriebsräte, Arbeitsgruppen, (gemeinsame) Gleichstellungsausschüsse, Betriebsräte auf verschiedenen Ebenen usw.).

Unabhängig von der Überwachung von Tarifverträgen sollten Gewerkschaften Aktivitäten und Praktiken, wie etwa die Teilnahme an Schulungen, die Nutzung von Unterstützungsangeboten etc., stets evaluieren.

3. Mechanismen etablieren und relevante Parteien einbeziehen

Die Datenerhebung und -analyse kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, sowohl intern als auch extern: innerhalb von Gewerkschaften oder deren Verbänden, innerhalb von Arbeitgeberorganisationen, in spezifischen Abteilungen von Unternehmen (Geschäftsführung, Personalwesen), in den entsprechenden Arbeitsgruppen, (gemeinsamen) Ausschüssen oder in Zusammenarbeit mit externen Partnern wie staatlichen Stellen oder unabhängigen Experten wie Universitäten oder Forschungsinstituten. Einige Unternehmen führen Gleichstellungs- oder Diversitätsaudits mit spezialisierten Prüfungsgesellschaften durch, die die Datenerhebung mit Mitarbeiterbefragungen kombinieren und gute und wirksame Praktiken zertifizieren.

Auf höherer Ebene gibt es in den meisten Ländern Evaluierungs- oder Bewertungsstellen sowie beispielsweise eine Gleichstellungsbeauftragte usw. Auf Unternehmensebene übernehmen entweder bestehende **Ausschüsse die Überwachungsaufgaben**, oder es wird ein Überwachungsausschuss eingerichtet. In der Regel sind dies Gewerkschaftsvertreter, Arbeitnehmervertreter, Arbeitgebervertreter und Mitglieder bestehender Ausschüsse (z. B. Arbeitsschutz).

Je nach konkretem Kontext (vereinbarte Bestimmungen/Maßnahmen, zugehörige Indikatoren, Zugang, Prioritäten, finanzielle und personelle Ressourcen (Expertise), kurz- und langfristige Ziele usw.) kann die Wahl der zuständigen Struktur und des Überwachungsinstruments unterschiedlich ausfallen.

Es ist wichtig, das Monitoring strukturiert durchzuführen, Mechanismen mit festen Zeitrahmen zu etablieren (z. B. jährliche Mitarbeiterbefragungen, regelmäßige Fortschrittsberichte, regelmäßige Treffen zwischen Unternehmensleitung und Delegierten) und Verantwortlichkeiten und Fokusgruppen unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu definieren – idealerweise alles im Tarifvertrag niedergeschrieben. **Kommunizieren Sie die Ergebnisse des Monitorings und integrieren Sie kontinuierliche Feedbackschleifen.**

Gewerkschaften sollten die **Ergebnisse** ihrer Evaluierungs- und Monitoringaktivitäten **allen relevanten Interessengruppen mitteilen**, seien es beispielsweise Mitglieder, Tarifpartner, lokale Behörden oder eine bestimmte Gruppe von Arbeitnehmern. Die Befragten wiesen darauf hin, dass die Mitglieder die Bestimmungen in den Tarifverträgen oder die Monitoringmaßnahmen oft nicht kennen. Es ist äußerst wichtig, die Betroffenen einzubeziehen und ihr Feedback kontinuierlich zu berücksichtigen. Ein wichtiger Nebeneffekt von Verhandlungen ist, dass Dialog und Transparenz Vertrauen fördern können.

Das Ergebnis des Monitorings bildet die Grundlage für weitere politische Entscheidungen und Verhandlungen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer Vereinbarung sollten mit dem Ziel der Lösung erörtert werden. Dies sollte beispielsweise **Korrekturmaßnahmen oder mögliche Anpassungen** ermöglichen – auch während der Laufzeit der Vereinbarung, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Gewerkschaften sollten Umsetzungsprobleme oder gar Verstöße gegen die Vereinbarung sowie positive Nachrichten über Fortschritte oder Erfolge hervorheben. Folgenabschätzungen – Wie sind verschiedene Arbeitnehmergruppen betroffen?

Ein besonders interessanter Aspekt ist die Bewertung, wie sich – in diesem Fall z. B. die Bestimmungen und Maßnahmen eines bestimmten Tarifvertrags – auf verschiedene Arbeitnehmergruppen auswirken. Verringern, erhalten oder verstärken sie Ungleichheiten zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen? Auf diese Weise können negative Auswirkungen auf bestimmte Gruppen verringert und die Chancengleichheit für alle verbessert werden.

Mithilfe von Gender-Folgenabschätzungen wird beispielsweise bewertet, wie sich Gesetze, Richtlinien, Programme oder Dienstleistungen unterschiedlich auf Menschen unterschiedlichen Geschlechts auswirken können. In der Regel werden die Bewertungen vor der Umsetzung durchgeführt. Wichtige Aspekte sind eine systematische Analyse, ein Vorher-Nachher-Vergleich und präventive Maßnahmen. Bei der Beurteilung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen sollte ein intersektionaler Ansatz berücksichtigt werden (wie das Geschlecht mit anderen Aspekten der Identität wie ethnischer Zugehörigkeit, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung interagiert).

Wie wir bereits in den vorherigen Kapiteln gesehen haben, können Gewerkschaften eine wichtige Rolle bei der Förderung der Gleichstellung am Arbeitsplatz spielen. Um eine Kultur zu fördern, die Verhandlungen für Gleichstellung wirklich fördert, sollten Gewerkschaften einen **umfassenden Ansatz** verfolgen. Sie sollten sich **klar zur Gleichstellung auf allen Ebenen von Strategien, Programmen und Projekten bekennen**. Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sollten integraler Bestandteil ihrer **Kultur** und aller internen und externen Gewerkschaftsaktivitäten sein. Um in Verhandlungen glaubwürdig zu sein, hilft es, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen. Im Idealfall bedeutet dies, dass die Forderungen der Gewerkschaften an die Arbeitgeber auch innerhalb der Gewerkschaft gelten oder eingefordert werden.

EQUALITY IN STRUKTUREN UND POLITIKEN

Gewerkschaften sollten Gleichstellung grundsätzlich in ihre internen Strukturen und Strategien integrieren. Dies kann ein längerer Prozess sein, einzelne Schritte können jedoch schrittweise umgesetzt werden, wobei Gruppen von Gewerkschaftsmitgliedern, deren Interessen, Anliegen und Ideen berücksichtigt werden. Die für die Koordinierung aller gleichstellungsbezogenen Aktivitäten zuständige Stelle ist in der Regel die Abteilung Chancengleichheit.

Auf der Ebene der internen Gewerkschaftspolitik und -leitlinien, die als gemeinsame Referenz dienen, sollten Gewerkschaften beispielsweise ihre **Gewerkschaftssatzung, ihre Grundsätze und Werte** sowie ihre intern und extern kommunizierten politischen Ziele kritisch überprüfen. Berücksichtigen und verpflichten sie sich zu Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung und fördern sie die Gleichstellung?

So hat beispielsweise die Europäische Gewerkschaft industriAll im Jahr 2024 eine [Selbstverpflichtung](#) gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus und Islamophobie veröffentlicht, zu der sich ihre Mitgliedsorganisationen verpflichten. Zudem hat sie im Jahr 2021 ein [Positionspapier](#) zu Regenbogenarbeitsplätzen veröffentlicht. Damit wird nicht nur ein Zeichen gesetzt, sondern auch das (öffentliche) Bewusstsein geschärft und die Aufmerksamkeit auf diese Themen gelenkt.

SCHWERPUNKT AUF SENSIBILISIERUNG UND AUS- UND WEITERBILDUNG

Sensibilisierung, Schulung und Kompetenzentwicklung sind eng miteinander verknüpfte Strategien und Instrumente, die dazu beitragen können, eine Kultur der Gleichstellung zu fördern – unter Gewerkschaftsmitgliedern, am Arbeitsplatz, in Politik und Gesellschaft. Gezielte Aktivitäten können den Weg für bessere und erfolgreichere Verhandlungen zum Thema Gleichstellung ebnen. All diese Aktivitäten können selbstverständlich allein oder gemeinsam mit Arbeitgebern oder anderen Partnern durchgeführt werden.

SENSIBILISIERUNG IST DER SCHLÜSSEL

Sensibilisierung ist die Schlüsselstrategie zur **Bekämpfung von Stereotypen und zur Förderung sozialer Veränderungen bzw. Verhaltensänderungen**. Gewerkschaften sollten die Menschen über Ungleichheiten und Diskriminierungen am Arbeitsplatz **informieren und aufklären** und das Verständnis für die Situation und Perspektiven gefährdeter Gruppen fördern, um deren Einstellungen, Verhaltensweisen und Überzeugungen im Hinblick auf bessere und gerechtere Arbeitsbedingungen zu beeinflussen. Sensibilisierung bedeutet auch, die Mitglieder über neue Gesetze zu informieren und **ihr Verständnis von Rechten und Gesetzen (einschließlich Tarifverträgen) zu fördern**. Durch Sensibilisierungsmaßnahmen können Gewerkschaften Menschen (und die öffentliche Meinung) gegen Ungerechtigkeit und Ungleichheiten mobilisieren. Dazu gehören Aktivitäten, die sich an alle Interessengruppen richten, angefangen bei Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Gewerkschaftern, Verhandlungsführern, Regierungsbehörden und der Gesellschaft als Ganzes. Menschen müssen sich eines Problems bewusst sein, um handeln zu können.

Die Methoden oder Kanäle zur Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen sind dieselben, die Gewerkschaften normalerweise nutzen. Die Frage ist vielmehr, ob sie diese nutzen und ob sie der Förderung von Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung Priorität einräumen und ihre Aktivitäten (und ihre Ressourcen) diesem Thema widmen.

Leitlinien und Studien können Verhandlungsführern als wichtige Instrumente zur Förderung der Gleichstellung dienen. Sie können auch besonders hilfreich für KMU sein, die in den meisten Fällen keine Tarifverträge haben. Mehrere Gewerkschafter berichteten uns von **gemeinsam erarbeiteten Dokumenten** (z. B. Leitlinien zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz) und erfolgreichen **Sensibilisierungsprojekten mit Arbeitgebern** (z. B. einem gemeinsamen Projekt zu spezifischen Risikofaktoren in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit für Frauen in der Metallindustrie).

Viele Gewerkschaften nutzen bekannte internationale Aktionstage wie den **8. März** (Internationaler Frauentag) oder den **25. November** (Internationaler Tag zur Beseitigung von Gewalt gegen Frauen), um für ihre eigenen gleichstellungsorientierten Forderungen und Aktivitäten zu werben. Insbesondere Veranstaltungen bieten eine gute Gelegenheit, nicht nur viele Menschen zu erreichen, sondern auch **in den Dialog zu treten**. Gewerkschaften können mit den Menschen über die Ungleichheiten oder Diskriminierungen sprechen, denen sie ausgesetzt sind, und gemeinsam an Lösungen arbeiten.

Kampagnen und Lobbyarbeit sind zwei weitere verwandte, aber eigenständige Aktivitäten, die Gewerkschaften zur Förderung der Gleichstellung (von Themen) durchführen können. Gewerkschaften könnten sich beispielsweise für Themen einsetzen, die sie bisher nicht in Tarifverhandlungen verhandeln konnten, oder als ersten Schritt das Bewusstsein für ein bestimmtes Thema schärfen, das dann in einem nächsten Schritt in Tarifverhandlungen einfließen könnte. Insbesondere durch **gemeinsame Kampagnen oder Initiativen mit Arbeitgebern** lässt sich viel für mehr Gleichberechtigung und bessere Arbeitsbedingungen erreichen. **Lobbyarbeit** konzentriert sich auf den Einfluss von Politikern und Gewerkschaften auf politische Entscheidungen und Gesetzgebung auf verschiedenen Ebenen.

BERÜCKSICHTIGUNG VON GLEICHBERECHTIGUNG UND VIELFALT IN AUSBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

Eine zentrale Aufgabe der Gewerkschaften ist es, sich aktiv für einen **besseren Zugang zu Weiterbildung am Arbeitsplatz** einzusetzen und die Arbeitnehmer bei der kontinuierlichen Aktualisierung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten zu unterstützen. Häufig sind sie an der Aushandlung von **Tarifverträgen zur Weiterbildung** oder von Verträgen mit Kapiteln oder Bestimmungen zur Weiterbildung beteiligt. Bei Verhandlungen über Gleichstellung sollten Gewerkschaften stets versuchen, Bestimmungen zu Schulungsmaßnahmen zu „Gleichstellung und Vielfalt“ aufzunehmen. Sind Gewerkschaften in zwei- oder dreigliedrigen Gremien vertreten, die für die Entwicklung von Schulungsprogrammen zuständig sind, sollten sie sich für Gleichstellungsschulungen einsetzen.

Schulungen sind ein weiteres wichtiges Instrument zur Förderung einer Kultur, die Verhandlungen für Chancengleichheit fördert. Einerseits können Schulungsmaßnahmen das Bewusstsein schärfen und das Verständnis der Menschen für Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsplatz verbessern. Durch Schulungen können Arbeitnehmer (sowie Arbeitgeber und Gewerkschafter) ihr Wissen über ihre Rechte und Pflichten sowie über bestehende Tarifverträge und Maßnahmen an ihrem Arbeitsplatz verbessern. Andererseits werden Kapazitäten aufgebaut und die Handlungsfähigkeit der Menschen gestärkt.

Viele der befragten Gewerkschafter hatten sehr positive Erfahrungen mit **gemeinsamen Schulungsinitiativen** mit Arbeitgebern zu Gleichstellungsfragen. In manchen Fällen fungierte das Thema „Gleichstellung“ als Türöffner, beispielsweise als Gewerkschaft und Arbeitgeber erstmals gemeinsam ein Schulungsprogramm für alle neuen Mitarbeiter entwickelten. Die Arbeitgeber waren im Allgemeinen bereit, sich an der Einführung von Schulungsprogrammen zum Thema Gleichstellung zu beteiligen.

Ein positiver Nebeneffekt von Schulungsprogrammen ist die Förderung von **Austausch und Kommunikation**. Schulungen bieten eine gute Gelegenheit, die Probleme und Bedürfnisse von Arbeitnehmern/Mitgliedern kennenzulernen. Gewerkschaften könnten dies fördern, indem sie bei jeder von ihnen organisierten Schulung die Teilnehmer regelmäßig direkt befragen. Allerdings können Teilnehmer (z. B. Frauen, gefährdete Gruppen im Zusammenhang mit Gewalt und Belästigung) zögern, ihre Erfahrungen in einer gemischten Gruppe zu teilen, und Gewerkschaften müssen möglicherweise Schulungen organisieren, die nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich sind.

Die Berücksichtigung von Gleichstellung und Vielfalt in Schulungen umfasst auch die **Entwicklung neuer Schulungsprogramme** und die Erstellung geeigneter **Schulungs- und Informationsmaterialien** zu Gleichstellungsthemen und Arbeitnehmerrechten. Wenn Gewerkschaften keine eigenen Schulungsprogramme zur Gleichstellung anbieten, können sie (im Rahmen gemeinsamer Initiativen) zur Gestaltung anderer Schulungen beitragen. Gewerkschaftsmitglieder könnten auch an Schulungen anderer Organisationen (z. B. des ETUI) teilnehmen.